

WIADOMOŚCI

Narodowego Banku Polskiego



TREŚĆ NUMERU:

DZIAŁ ARTYKUŁOWY

ADAM ZWASS	
Ewolucja kierunków kontroli bankowej	377
ROMAN MICHEJDA	
O potrzebie zorganizowania bieżących informacji ekonomicznych . .	381
MASZYNY elektroniczne w pracach finansowo-ekonomicznych	384
TADEUSZ WYSZOMIRSKI	
Planowanie kredytów dla gospodarki chłopskiej a bilanse pieniężnych dochodów i wydatków ludności	387
JERZY KATYŃSKI	
KRYSTYNA PRZYBOROWSKA	
Głos w dyskusji o systemie rozliczeń gospodarki uspołecznionej . .	390
KAZIMIERZ HARBICH	
W sprawie regulaminów organizacyjnych	393

Z DOŚWIADCZEŃ I PRAKTYKI BANKOWEJ

KAZIMIERZ OWCZAREK	
Ocena gospodarki środkami trwałymi — maszynami i urządzeniami — w przemyśle lekkim łódzkiego okręgu bankowego	395
KAROL LIPOWCZAN	
JAN ROZUMEK	
Praktyczna metoda obliczenia efektywności inwestycji szybko rentują- cych się, polegających na wzroście produkcji	398
ZBIGNIEW BECKER	
BRONISŁAW KOWALSKI	
Wprowadzenie norm technicznie uzasadnionych w przemyśle maszy- nowym i elektrotechnicznym w aspekcie bankowej kontroli funduszu płac	401
JERZY GRYGLASZEWSKI	
Współpraca specjalistycznego oddziału operacyjnego NBP z organami rady narodowej	404
MARIAN SZEWCZYK	
Ocena mierników i wskaźników funduszu płac stosowanych w kontro- li bankowej w przemyśle cukrowniczym	406
EUGENIUSZ DĄBROWSKI	
Jeszcze o pracy kontrolera dyspozycji	410
JANUSZ SPOTOWSKI	
Trudności przy opracowywaniu rocznego sprawozdania finansowego za rok 1962	411
TEOFIL GOŁĘBIEWSKI	
W poszukiwaniu przyczyn zatorów w rozliczeniach	413
JAKUB KRAWCZYK	
O współpracy kontrolerów dyspozycji z komórkami kredytowymi w I Oddziale Miejskim NBP w Olsztynie	414
LISTY DO REDAKCJI	415

WIADOMOŚCI

MIESIĘCZNIK

Październik — 1963

NARODOWEGO

ROK XIX Nr 10

BANKU POLSKIEGO

WARSZAWA

ADAM ZWASS

Ewolucja kierunków kontroli bankowej

W gospodarce towarowo-pieniężnej, opartej na prywatnej własności środków produkcji, w której prawo wartości odgrywa rolę regulatora produkcji, kontrola bankowa przejawia się w bezpośrednim działaniu mechanizmu pieniężno-kredytowego. Na podstawie jego praw, kredyt udzielany jest przedsiębiorstwu o określonej zdolności płatniczej, na przedsięwzięcie uzasadnione kalkulacją kredytobiorcy, dającą się zweryfikować. Kalkulacja ta — przez zestawienie korzyści wynikających z uruchomienia przy pomocy kredytu jakiegoś przedsięwzięcia z kosztem kredytu — zmniejsza jednocześnie stopień zaangażowania pomocy kredytowej; przedsiębiorstwo, które przy braku własnych środków utraciło zaufanie swych wierzycieli, traci również prawo do dalszej egzystencji.

Sama więc koncepcja kontroli bankowej w warunkach gospodarki opartej na społecznej własności środków produkcji wynika z ograniczoności samoistnego działania mechanizmu pieniężno-kredytowego. Okoliczność ta zmusza tym samym do wprowadzenia instrumentów kontroli, nie wynikających z bezpośredniego działania gospodarki pieniężnej. Dlatego też w literaturze poświęconej temu zagadnieniu pojęcie kontroli bankowej dość często utożsamia się z pojęciem sankcji, jakie stosuje bank wobec przedsiębiorstw, których wskaźniki działalności gospodarczej odchylają się od założeń planu.

Taką interpretację koncepcji kontroli bankowej spotykamy w opublikowanej niedawno pracy ekonomisty radzieckiego, J. Szengiera. „Kontrolę — stwierdza on — wykonują nie środki pieniężne, lecz ludzie wprawiający je w ruch”. Interpretacja ta nie wydaje się jednak prawidłowa. W istocie rzeczy cała działalność kredytowa banków socjalistycznych nastawiona jest na kontrolę efektywności gospodarczej przedsiębiorstw. Lecz stosunki produkcyjne w gospodarce socjalistycznej nadają stosunkowi kredytowemu charakter inny niż w gospodarce, w której przedsiębiorstwo działa na rachunek własny.

Bank i przedsiębiorstwo są bowiem w naszych warunkach ogniwami jednorodnej własności ogólnopństwowej. W stosunku do własności tej bank nie jest instytucją odizolowaną. Może on działać jedynie jako reprezentant państwa — zbiorowego właściciela środków produkcji, ustalającego w trybie planowym kierunek rozwoju zarówno procesów rzeczowych, jak i finansowych kraju. Bank nie stawia przed sobą jakichkolwiek celów samodzielnych. Taki układ stosunków zmniejsza siłą rzeczy efektywność kategorii pieniężno-kredytowych. Nie one bowiem stanowią zasadniczy element kalkulacji przy podejmowaniu decyzji przez jednostkę gospodarczą. Proces rzeczowy uznany za pożyteczny będzie bowiem podjęty zupełnie niezależnie od aktualnych możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Poza tym stopień wyodrę-

bnienia jednostki gospodarczej w ramach własności ogólnopństwowej nie stwarza warunków, w których przedsiębiorstwo mogłoby ponieść daleko idące konsekwencje za niewłaściwe wykorzystanie powierzonych mu funduszy obrotowych. Konsekwencje, mogące ujemnie odbić się na działalności określonego przedsiębiorstwa, musiałyby bowiem siłą rzeczy godzić w interesy całej gospodarki narodowej.

Mechanizm pieniężno-kredytowy gospodarki socjalistycznej, który powstał na odpowiednim etapie uspołecznienia środków produkcji, musiał zawierać w sobie wszystkie sprzeczności, wynikające z próby pogodzenia gospodarki planowej, opartej na społecznej własności środków produkcji, z gospodarką towarowo-pieniężną, której tylko niektóre właściwości i funkcje mogły znaleźć zastosowanie w nowych warunkach.

Istnieje bowiem zasadnicza sprzeczność między samą istotą gospodarki towarowo-pieniężnej, w której siłą napędową działania jest dążność do stałego powiększania kapitału i osiągnięcie maksymalnej korzyści jednostek gospodarujących, a zastosowaniem mechanizmu pieniężno-kredytowego w gospodarce planowej, gdzie działanie w kierunku zwiększenia korzyści jednostkowych może naruszyć planowy rozwój całej gospodarki.

Sprzeczność w stosunku kredytowym w gospodarce socjalistycznej nasuwa zupełnie uzasadnione pytanie, czy istnieją obiektywne przesłanki warunkujące sferę zastosowania kredytu w warunkach, gdzie plan gospodarczy określa zarówno kierunek procesu rzeczowego, jak i źródła finansowania. Pytanie sprowadza się do zagadnienia, czy kryteria określające sferę zastosowania kredytu i funduszy własnych są obiektywnie uwarunkowane.

Przeciwko tezie o obiektywnym uzasadnieniu sfery zastosowania kredytu przemawia fakt, że przedsiębiorstwo nie jest dysponentem wygospodarowanych przezeń zysków. Osiągnięty przez nie poziom akumulacji nie decyduje bowiem o rozmiarach jego wzrostu. Do dyspozycji przedsiębiorstwa może być (i to jedynie w określonych warunkach) postawiona tylko część zysku, która jest nieodzowna dla sfinansowania założonego w planie wzrostu gospodarczego. Kredyt nie antycypuje więc funduszy własnych, które zostaną w przyszłości wygospodarowane i posłużą jako źródło spłaty zaciągniętego kredytu. Nimi bowiem przedsiębiorstwo nie dysponuje we własnym zakresie.

Sprzeczność wewnętrzna stosunku kredytowego wynika również z faktu, że nie powstaje on między dwoma kontrahentami, z których jeden reprezentuje rynek kapitałowy i szuka dla nich korzystnego zastosowania, a drugi poszukuje kapitału na wygodnych warunkach w celu efektywnego jego zastosowania.

Jest więc rzeczą oczywistą, że jeśli będziemy szukać uzasadnienia stosunku kredytowego w klasycznym działaniu mechanizmu pieniężno-kredytowego, to obiektywnego uzasadnienia sfery zastosowania kre-

1) J. Szengier: Oczerki sowieckiego kredytu; Gosfinizdat 1961, strona 3.

dytu i funduszy własnych nie znajdziemy. Wydaje się jednak, że nie w klasycznym działaniu prawa wartości powinniśmy szukać odpowiedzi na nurtujące nas pytanie. Na treść stosunku kredytowego w gospodarce socjalistycznej musimy spojrzeć z punktu widzenia jego roli w kształtowaniu rachunku gospodarczego naszych przedsiębiorstw. Jeśli problem ten rozpatrywać będziemy pod tym kątem widzenia, to sfera zastosowania kredytu na poszczególnych etapach rozwoju gospodarki socjalistycznej znajdzie w pełni swe uzasadnienie.

System kredytowy gospodarki socjalistycznej powstał w tym okresie, gdy proces uspołecznienia środków produkcji w przemyśle był bliski zakończenia. Był to jednocześnie okres pierwotnego gromadzenia środków dla industrializacji gospodarki narodowej. Cała w zasadzie akumulacja przedsiębiorstw była wówczas akumulowana i redystrybuowana przez budżet. Ten tryb wykorzystywania akumulacji czynił bardziej przejrzystą jej ewidencję w skali ogólnokrajowej, co ułatwiała właściwą jej redystrybucję przez państwo. Ponieważ przedsiębiorstwo nie partycypowało w wygospodarowanych przezeń zyskach, kredyt nie mógł w owym czasie być źródłem finansowania wzrostu gospodarczego — przyrostu środków obrotowych i trwałych. Jedynie bowiem przyszłe zyski mogły być źródłem spłaty takich kredytów.

Okoliczność ta tłumaczy decyzję, która w odpowiednim etapie przeobrażeń socjalistycznych uczyniła fundusze własne źródłem pokrycia tak zwanych potrzeb stałych, a kredyty bankowe — źródłem pokrycia przejściowych i sezonowych potrzeb przedsiębiorstw. To rozgraniczenie sfer zastosowania dwóch części składowych funduszy obrotowych, ograniczające dostęp kredytów w zasadzie do przedsiębiorstw sezonowych przemysłu lekkiego i spożywczego, nie było sprzeczne z rozwojem sił produkcyjnych w pierwszym etapie uprzemysłowienia ze względu na przewagę tych gałęzi przemysłu w produkcji globalnej. Są zresztą podstawy do stwierdzenia, że nie uważano za celowe obejmowanie drobniagową kontrolą bankową działalności przemysłu środków wytwarzania, który znajdował się w owym okresie w stadium rekonstrukcji lub rozbudowy.

Zasady systemu kredytowego oparto na tezie, że kredyt redystrybuje chwilowo wolne środki pieniężne przedsiębiorstwa. Teza ta wynikała z obiektywnych przesłanek systemu zarządzania owego okresu, z zasady redystrybucji całego produktu dodatkowego — akumulacji — przez budżet państwa. Zasada ta nie była też sprzeczna ze stanem sił produkcyjnych w owym okresie.

System kredytowy, oparty na tej teorii kredytu, stworzył przesłanki dla nadania stosunkowi kredytowemu cech zewnętrznych stosunku opartego na zwrotności pożyczonych środków pieniężnych. Spłatę kredytu w określonym terminie zapewniała likwidacja spiętrzenia przejściowych lub sezonowych zapasów. Termin spłaty kredytów pobudzał do wykonania zadania w terminie określonym przez plan gospodarczy.

Warunki udzielania i spłaty kredytów na zasadach zwrotności, celowości i terminowości stwarzały więc system instrumentów kontroli efektywności działania przedsiębiorstw.

Adekwatność teorii stosunku kredytowego, zrodzonej w okresie pierwotnej akumulacji środków dla industrializacji gospodarki socjalistycznej, została podważona w okresie późniejszym, gdy rozwój sił wytwórczych zmienił radykalnie strukturę produkcji przemysłowej. Koncepcja kredytu oparta na teorii redystrybucji chwilowo wolnych środków pieniężnych przedsiębiorstw, jako źródła finansowania przejściowych lub sezonowych zapasów, zagroziła bowiem kredytowi dostęp do podstawowej części przemysłu, mającego przy tym kluczowe znaczenie dla rozwoju całej gospodarki narodowej. Powstała sprzeczność między zadaniami banku w nowej fazie rozwoju gospodarki a wąską sferą zastosowania kredytu, określoną przez stan sił wytwórczych w pierwszym etapie industrializacji kraju.

Rewizja koncepcji stosunku kredytowego, zmierzająca w kierunku rozszerzenia sfery zastosowania kredytu, pozostaje w ścisłym związku z ewolucją syste-

mu zarządzania gospodarką narodową, która okazała się nieodzowna na określonym etapie jej rozwoju. Rozszerzenie dyspozycyjności przedsiębiorstw wymagało stworzenia własnej bazy finansowej, niezbędnej dla realizacji poczynań, które w ramach zwiększonych kompetencji przedsiębiorstw mogły być podjęte. Wynikła konieczność pozostawienia w gestii jednostek gospodarczych określonej kwoty wygospodarowanej przez nie akumulacji. Dzięki temu sfera zastosowania funduszy własnych i kredytu mogła być przynajmniej w pewnej mierze uzależniona od samodzielnej decyzji przedsiębiorstwa. Kredyt mógł więc w szerszym zakresie wystąpić w postaci źródła finansowania nakładów związanych ze wzrostem gospodarczym. Dyspozycja częścią zysku umożliwiła bowiem zaciągnięcie kredytu w trybie antycypacji przyszłej akumulacji, którą przedsiębiorstwo mogło rozporządzać we własnym zakresie.

Jeśli więc rozwój sił wytwórczych w określonym etapie wysunął problem rozszerzenia kontroli bankowej na przedsiębiorstwa produkujące środki produkcji, to kierunek rozwoju systemu zarządzania stworzył możliwości zastosowania kredytu.

Błędem oczywiście byłoby sądzić, że wszystkie założenia systemu kredytowego były obiektywnie uzasadnione. Bliższe poznanie praw rozwojowych gospodarki socjalistycznej zmusiło do rewizji niektórych założeń, które w swoim czasie wydawały się uzasadnione obiektywnymi prawami ekonomicznymi. Gwoli sprawiedliwości należy jednak podkreślić, że nieadekwatność pewnych form działania systemu kredytowego stała się dostrzegalna jedynie na określonym etapie rozwoju gospodarki, kiedy zarysowały się one z większą wyrazistością.

Konfrontacja założeń systemu kredytowego z rzeczywistością lat późniejszych wykazała nieefektywność środków oddziaływania systemu kredytowego na te przedsiębiorstwa, których zdolność płatnicza na skutek nieprawidłowości występujących w procesie produkcji i obrotu ulegała zachwianiu. Stosunki pieniężne przedsiębiorstwa socjalistycznego (poza bankiem) występują w zetknięciu się bezpośrednio z państwem lub z przedsiębiorstwami, których państwo jest zbiorowym właścicielem, oraz z własną zagłogą. W warunkach tych wstrzymanie przez bank kredytu, na skutek zauważonych w przedsiębiorstwie nieprawidłowości, musi doprowadzić do naruszenia normalnej cyrkulacji pieniądza we wszystkich ogniwach, z którymi przedsiębiorstwo ma jakiegokolwiek stosunki pieniężne.

Ze względów zasadniczych uznano, że roszczenia z tytułu funduszu płac muszą być honorowane w pierwszej kolejności. Do roszczeń wyższego priorytetu zaliczono również płatności na rzecz budżetu państwa. Skutki niewłaściwego gospodarowania stały się więc odczuwalne w pierwszym rzędzie dla dostawcy przedsiębiorstwa.

Zasady systemu kredytowego w gospodarce socjalistycznej wyeliminowały stosunki kredytowe między przedsiębiorstwami, wychodząc z założenia, że stosunki te wymykają się spod kontroli organów państwowych. Tak zwany kredyt handlowy, udzielany przez dostawcę, stał się zresztą zbędny, z chwilą gdy gospodarka finansowa przedsiębiorstwa została właściwie uregulowana. Przy normalnej działalności bowiem przedsiębiorstwa nie powinny odczuwać ani braku środków pieniężnych, ani luzów finansowych.

Z punktu widzenia uzasadnienia teoretycznego założenia te nie budzą więc żadnych wątpliwości. Harmonijne funkcjonowanie tak pomyślanego systemu finansowego ulega jednak zachwianiu, z chwilą gdy procesy gospodarcze w przedsiębiorstwie zaczynają odbiegać od założeń planu, czego następstwem bywa brak funduszy obrotowych, jako skutek niewy gospodarowania planowych zysków lub poniesionych strat, albo też nagromadzenia nadmiernych zapasów. Bilans przedsiębiorstwa nie lubi jednak próżni. Deficyt funduszy obrotowych, nie sfinansowany przez instytucje prawnie do tego powołane (bank czy budżet państwa), musi znaleźć źródło pokrycia przez sięgnięcie do stanu posiadania kontrahentów. Reperkusje wynikające z tego powodu nie kończą się jednak na kłopotach bezpośredniego dostawcy danego delikwenta. Je-

go deficyt finansowy musi być z kolei pokryty w drodze dalszej, nie kończącej się pozaplanowej redystrybucji środków pieniężnych (jeśli uprzytomnimy sobie, że udział zobowiązań w funduszach obrotowych przedsiębiorstw sięga 30%, to nietrudno wyciągnąć wniosek o wadze problemu). Jest przy tym rzeczą oczywistą, że ogniwem zamykającym ten łańcuch (jeśli przyjąć, że zadaniem kontrahentów nie posiada luzów finansowych) musi być bank lub budżet państwa.

Konflikt między kontrahentami na skutek przeterminowania zobowiązań mógłby być niewątpliwie bodźcem mogącym pobudzić do usunięcia usterek w działalności złego płatnika. W warunkach jednak gospodarki planowej, a zwłaszcza w okresie daleko posuniętej kooperacji, coraz bardziej iluzoryczna staje się możliwość wstrzymania dostawy na skutek nieuiszczenia zobowiązań przez nabywcę. Im bardziej skoordynowany staje się plan gospodarczy, tym mniejsze możliwości wyboru alternatywnego nabywcy ma dostawca w przypadku zachwiania się zdolności płatniczej kontrahenta, z którym zawarta została umowa na dostawę towarów. Okoliczność ta, będąca nieuniknioną konsekwencją zasad współdziałania kontrahentów, stanowiących ogniwa jednorodnej własności ogólnopństwowej, pozbawiła jednak mechanizm pieniężno-kredytowy naszej gospodarki najbardziej podstawowego atrybutu stosunku kredytowego, a mianowicie następstw niewłaściwego gospodarowania funduszami pieniężnymi.

Obok okoliczności wspomnianej wyżej, efektywność oddziaływania kredytu, jako kategorii ekonomicznej, uległa ograniczeniu na skutek stopniowej deprecjacji znaczenia takiego tradycyjnego instrumentu oddziaływania banku, jakim są koszty kredytu. Zjawisko to było z kolei nieuniknionym następstwem zmniejszenia roli zysku jako bodźca działalności gospodarczej. Gdy z postępową centralizacją dyspozycji gospodarczej w pierwszym etapie uprzemysłowienia malał wpływ przedsiębiorstwa na kształtowanie wysokości zysku i jego udział w podziale, rola zysku coraz bardziej sprowadzała się do roli jednego z wielu wskaźników, służących do oceny efektywności gospodarczej przedsiębiorstw. Plan zaś obejmował wszystkie aspekty jego działalności. Granice zastosowania kredytu określał plan finansowy i kredytowy, a koszty kredytu — plan kosztów własnych. Skoro więc odsetki stały się elementem planowej kalkulacji, podniesienie ich poziomu wpływało w jednakowym stopniu na wielkość planu, jak i na jego wykonanie. Nic więc dziwnego, że w warunkach gdy przedsiębiorstwo partycypowało w stopniu nieznaczny w wygospodarowanych zyskach, zarysowała się tendencja do zmniejszenia odsetek bankowych. Rola odsetek sprowadzała się coraz bardziej do roli prowizji, do pokrycia kosztów działalności usługowej banku.

Środki organizacyjne oddziaływania banku. Mimo zmniejszenia się efektywności ekonomicznych instrumentów oddziaływania banku nikt nie kwestionował faktu, że instytucja ta, ze względu na wszechstronność wykonywanych przez nią funkcji pieniężno-kredytowych, przez codzienny kontakt z każdą jednostką gospodarczą może wywierać określony wpływ na kierunek działalności przedsiębiorstw. Czego nie można było osiągnąć przez bezpośrednie działanie mechanizmu pieniężno-kredytowego, starano się osiągnąć w drodze stosowania rygorów o charakterze administracyjnym. Zasady systemu kredytowego oparto więc w pewnym okresie na nieprzekraczalnych limitach; wprowadzono daleko posunięty podział rodzajowy kredytów, którego celem miało być bezpośrednie powiązanie kredytu z przedmiotem kredytowania i kontrola ruchu rzeczowego na podstawie ruchu źródeł finansowania; wprowadzono rygorystyczną kontrolę zabezpieczenia kredytów, to jest stanu środków obrotowych przedsiębiorstw.

Konsekwencją niewłaściwego gospodarowania funduszami obrotowymi miało być stosowanie w szerszym zakresie sankcji w postaci całkowitego zerwania stosunków kredytowych z przedsiębiorstwem. System sankcji kredytowych przewidywał również współodpowiedzialność jednostki nadrzędnej za stan funduszy obrotowych przedsiębiorstw jej podległych. W określonych przypadkach kontynuowanie stosunków kredy-

towych mogło być uzależnione od przedstawienia pisemnego gwarancyjnego, zapewniającego spłatę przeterminowanych kredytów, zaciągniętych przez przedsiębiorstwa podległe zjednoczeniu. Działalność usługową banku na odcinku rozliczeń wykorzystano dla kontroli terminowości przesyłania do inkasa faktur przez dostawcę, zapewnienia nienaruszalności towarów przez przedsiębiorstwo, które uznane zostało za niewypłacalne, oraz dla kontroli uzasadnienia dostaw odpowiednio zawartymi umowami.

Instrumenty kontroli bankowej o charakterze organizacyjnym uległy znacznemu rozszerzeniu w latach 1954—1955, po podjęciu przez rząd ZSRR i KC KPZR uchwały w dniu 21 sierpnia 1954 roku w sprawie wzmocnienia kontroli bankowej. Cechą charakterystyczną tej uchwały jest uzależnienie stosunku kredytowego nie tyle od przedmiotu kredytowania, ile od całokształtu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Wychodziło się przy tym z założenia w pełni uzasadnionego, że zdolność płatnicza przedsiębiorstwa zależy w większym stopniu od wyników gospodarowania (rzutujących na stan funduszy obrotowych) niż od stanu czy też ruchu określonego rodzaju środków obrotowych, będących w danym momencie przedmiotem kredytowania. Koncepcja tej uchwały wydawała się tym bardziej uzasadniona, że orientowała bank na kształtowanie stosunków kredytowych z daną jednostką gospodarczą nie tyle pod kątem widzenia kształtowania się poszczególnych składników jej środków obrotowych, których stan przekraczający normatyw funduszy obrotowych miał być w danym momencie zabezpieczeniem kredytu, lecz pod kątem widzenia gospodarowania całością powierzonych przedsiębiorstwu funduszy. W myśl tych zasad (znalazły one również zastosowanie w krajach demokracji ludowej) system funkcji kontrolnych banku miał być zróżnicowany w zależności od szeregu wskaźników działalności gospodarczej kredytobiorcy. Przedsiębiorstwa miały być dzielone na dobrze i źle pracujące. Intencją tego podziału powinno było być stworzenie dla przedsiębiorstw dobrze pracujących jak najbardziej sprzyjających warunków finansowych dla realizacji ich zadań produkcyjnych. Natomiast przedsiębiorstwa źle pracujące miały jak najbardziej dotkliwie odczuć skutki nieefektywnego gospodarowania funduszami obrotowymi.

Rozszerzono znacznie zakres sankcji, które bank miał stosować w odniesieniu do przedsiębiorstw nie wykonujących swych zadań. W przypadkach poważnego naruszenia zasad rachunku gospodarczego bank został uprawniony do stosowania tak zwanego szczególnego trybu kredytowania i rozliczeń, który włączył do zakresu instrumentów oddziaływania taki drastyczny środek działania, jak ogłoszenie przedsiębiorstwa za niewypłacalne lub stosowanie akredytywy płatniczej, jako jedynie dopuszczalnej formy rozliczeń. Akredytywa miała być również stosowana jako środek oddziaływania w przypadku nagromadzenia przez przedsiębiorstwo nadmiernych zapasów.

Praktyka lat późniejszych dowodzi jednak, że sankcje nie stały się decydującym ogniwem w systemie instrumentów działania banku. Świadczy o tym chociażby dane o stosowaniu w ZSRR sankcji w najbardziej drastycznej postaci — ogłoszenia stanu niewypłacalności przedsiębiorstw — w ciągu czterech lat po wprowadzeniu nowych zasad.

	Rok 1955	Rok 1956	Rok 1957	Rok 1958
Ilość przedsiębiorstw, w stosunku do których zastosowano sankcje	39	244	108	105

Jeszcze bardziej wymowne są dane o strukturze przedsiębiorstw (pod kątem widzenia ich znaczenia w gospodarce narodowej), które stały się w latach 1955—1957 przedmiotem tych sankcji. Otóż na 391 przypadków stosowania sankcji — 254 odnosiło się do przedsiębiorstw przemysłu terenowego, niewielkich przedsiębiorstw materiałów budowlanych i do spółdzielczości.

Znaczna ilość kantorów Gosbanku sankcji tej nie stosowała lub stosuje ją w zakresie bardzo ograniczo-

nym. Od chwili wprowadzenia nowych zasad (sierpień 1954 roku do dnia 1 stycznia 1958 roku) 13 kantorów banku nie stosowało w ogóle sankcji w postaci ogłoszenia stanu niewypłacalności przedsiębiorstw, a 24 kantory stosowały ten środek oddziaływania w ciągu dwu i pół roku zaledwie jeden — dwa razy.

Ustalono przy tym, że w wielu przypadkach resorty nie tylko odnosiły się obojętnie do faktu zastosowania przez bank sankcji, lecz różnymi nielegalnymi środkami okazywały pomoc finansową podległym im przedsiębiorstwom, które stały się przedmiotem tych sankcji²⁾.

W krajach demokracji ludowej, mimo formalnego istnienia podobnego do wspomnianego wyżej zakresu sankcji, stosowanie ich uległo poważnemu ograniczeniu. Rzadko stosowane są sankcje w postaci wstrzymania kredytu. Na Węgrzech na przykład ta forma sankcji stosowana jest jedynie wobec przedsiębiorstw spółdzielczych. Przeważa raczej tendencja do oparcia oddziaływania banku na obostrzeniu warunków udzielania kredytu. Tak na przykład w NRD, w okręgu magdeburskim, w okresie między trzecim kwartałem 1961 roku i drugim kwartałem 1962 roku, ilość sankcji w postaci obostrzenia warunków udzielania kredytu płatniczego nabywcom (w warunkach działania nowych zasad rozliczeń, opartych na natychmiastowym regulowaniu żądań zapłaty dostawcy) wzrosła z 31 do 128, to jest więcej niż czterokrotnie, podczas gdy ilość wypadków przejściowego wstrzymania kredytu płatniczego wzrosła tylko z 37 do 45 wypadków. Na uwagę przy tym zasługuje fakt, że udział sankcji w postaci obostrzenia warunków udzielania kredytu płatniczego (jeśli pominąć taką formę oddziaływania jak sprawozdania kierownictwa przedsiębiorstw o sytuacji gospodarczej i finansowej, przekazywane oddziałowi banku) wynosi 63% ogólnej ilości sankcji zastosowanych w drugim kwartale 1962 roku³⁾.

Wiadomo, że również instrukcja kredytowa NBP, która weszła w życie z dniem 1 stycznia 1962 roku, nie zaleca odmowy kredytu na zapasy gospodarczo niezasadnione, jako zasadniczego środka oddziaływania banku.

Próba zastąpienia skutków wynikających z funkcji kontrolnych samoistnego działania mechanizmu pieniężno-kredytowego środkami działania typu organizacyjnego nie mogła zdać egzaminu z wielu względów: żadna sankcja z całego możliwego repertuaru, jakim dysponuje bank, nie działa uzdrawiająco. Im ostrzejsza jest sankcja (która z racji tej powinna być stosowana w szczególnie ciężkich przypadkach), tym bardziej boleśnie powinna być odczuta przez przedsiębiorstwo. Z kolei konsekwentne stosowanie rygorystycznych środków oddziaływania na przedsiębiorstwo, znajdujące się w szczególnie trudnym położeniu, musi niewątpliwie trudności te pogłębić. Sankcje nie mogą więc być instrumentem działającym bezpośrednio, lecz zawsze będą jedynie szczególnie mocnym sygnałem o napięciu, którego przewyciężenie musi być wyjątkowo trudne, leczeniem wstrząsowym niedomagań przez „lekarza”, który ze zrozumiałych względów nie zawsze jest w stanie ustalić właściwej diagnozy.

Powstaje pytanie, komu jest potrzebny sygnał tego rodzaju i czy w aktualnych warunkach sygnał o trudnościach występujących w przedsiębiorstwie musi przyjąć postać drastycznych sankcji, czy nie można w inny sposób przekonać kierownictwa przedsiębiorstwa i jego organu nadrzędnego o konieczności podjęcia kroków niezbędnych dla przewyciężenia trudności. Ewolucja systemu kredytowego zmierza raczej w kierunku podniesienia efektywności aspektów ekonomicznego oddziaływania banku.

Kierunki przewyciężenia sprzeczności w stosunku kredytowym: bank — przedsiębiorstwo. Przewyciężenie wymagała przede wszystkim sprzeczność między wąską sferą zastosowania kredytu, określoną potrzebami początkowego okresu industrializacji, a koniecznością rozszerzenia funkcji kontrolnych banku, w okresie gdy uprzemysłowienie poczyniło daleko idące postępy.

Jedynym sposobem rozwiązania tej sprzeczności mogło być kredytowanie części stałych potrzeb przedsiębiorstw. Praktyka banków poszczególnych krajów socjalistycznych wyłoniła szereg form tak pomyślanego stosunku kredytowego. Formą najbardziej rozpowszechnioną stał się udział procentowy kredytu w finansowaniu normatywnych środków obrotowych. Przeciw tej formie kredytu wysuwane były często zarzuty, że zaciera granicę między kredytem i bezzwrotnym finansowaniem budżetowym. Argument ten niewątpliwie zasługuje na uwagę (w tradycyjnym systemie bankowym ta forma kredytu przypomina udział banku w kapitale zakładowym przedsiębiorstwa).

Ta nowa forma kredytu koryguje jednak teorię o kredycie jako formie redystrybucji przejściowo wolnych środków pieniężnych. Kredyt różni się bowiem w tym przypadku nie tyle trybem gromadzenia środków pieniężnych, ile trybem przekazywania ich do obrotu. Na Węgrzech na przykład przyrost normowanych środków obrotowych finansowany jest kredytem bankowym, ale źródłem tego kredytu jest rezerwa budżetowa, deponowana na ten cel w banku.

Wydaje się jednak, że argument, iż kredyt w formie udziału procentowego traci cechy stosunku kredytowego w ogóle, nie jest bynajmniej bezsporny. Pewna część środków obrotowych ulega ciągłym wahaniom, osiągając poziom najniższy przed kolejną dostawą i poziom najwyższy bezpośrednio po dostawie. Przy odpowiednio dostosowanej technice kredytowania kredyt rośnie lub maleje, stosownie do ruchu zapasów. Na tym właściwie polega funkcja kontrolna tego kredytu i jego znaczenie jako instrumentu minimalizującego zaangażowanie stałe funduszy pieniężnych.

Przewyciężenie wymagała również sprzeczność między dążeniem do daleko idącego skoordynowania planów gospodarczych i do oparcia stosunków między przedsiębiorstwami o długofalowe plany kooperacji a obciążeniem dostawcy odpowiedzialnością za skutki zachwiania się zdolności płatniczej kontrahentów. Z chwilą gdy stało się oczywiste, że trudno liczyć na oddziaływanie dostawcy na nabywcę nie wywiązującego się ze swych zobowiązań, banki podjęły szereg kroków zaradczych w celu wyeliminowania wpływu skutków złej sytuacji finansowej jednego z kontrahentów na sytuację płatniczą przedsiębiorstw pozostałych z nim w stałej więzi gospodarczej. Jest przy tym rzeczą charakterystyczną, że od okazywania pomocy w postaci kredytów rozliczeniowych dostawcy lub nabywcy banki poszczególnych państw coraz częściej przechodzą do okazywania pomocy kredytowej na przedmiot będący bezpośrednią przyczyną trudności finansowych.

Jednocześnie w miarę dyskredytowania się sankcji kredytowych jako formy oddziaływania na przedsiębiorstwa źle pracujące, banki coraz częściej zaczęły wykorzystywać tradycyjny instrument oddziaływania bankowego, jakim jest odpowiednio zróżnicowana stopa procentowa. Przesłanką reaktywowania stopy procentowej jako instrumentu oddziaływania stał się wzrost zainteresowania przedsiębiorstw wielkością wygospodarowanej akumulacji, dzięki zwiększeniu ich udziału w podziale zysku.

* * *

Błędne byłoby niewątpliwie wnioski, że bank powinien ograniczyć swą rolę jedynie do roli instytucji usługowej. Będąc jedyną instytucją, która pozostaje w stosunkach pieniężno-kredytowych z każdym przedsiębiorstwem, bank przez kształtowanie stosunków pieniężnych może obserwować wzajemne powiązania gospodarcze wszystkich przedsiębiorstw. Przy właściwym skoordynowaniu planów rzeczowych z planami finansowymi, sytuacja finansowa może być najlepszym barometrem efektywności działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Wahania zdolności płatniczej i brak środków pieniężnych mogą być miernikiem skali odchyleń od założonego planu.

Bank, wywierając przemożny wpływ na kształtowanie sytuacji finansowej jednostek gospodarczych, może niewątpliwie oddziaływać na kierunek ich działalności gospodarczej. Problemem istotnym pozostaje problem form i środków oddziaływania w warunkach,

2) J. Szengier: Oczerki sowjetskogo kriedita, Gosfinl-zdat 1961, strony 330—331.

3) „Geld und Kredit Versicherung”; Nr 34/62.

gdy — jak stwierdziliśmy — samoistne działanie mechanizmu pieniężno-kredytowego jest ograniczone.

Na podstawie doświadczeń okresu minionego można stwierdzić, że funkcje kontrolne banku, jeśli mają spełnić swą rolę, muszą być oparte przede wszystkim na instrumentach działania ekonomicznego.

Najważniejszym instrumentem oddziaływania systemu pieniężno-kredytowego jest zawarty w nim czynnik terminowości regulowania zobowiązań. Mimo że egzekwowanie tego obowiązku nie może przybrać form bezwzględnych, trudno nie docenić roli tego właśnie czynnika dla kształtowania procesów gospodarczych. Jest chyba rzeczą niewątpliwą, że dla poważnej ilości przedsiębiorstw moment ten odgrywa istotną rolę w ich działalności gospodarczej. Jest rzeczą niezmiernie ważną, aby znaleźć właściwe i zarazem skuteczne metody (nie tylko ze strony banku), które sprzyjałyby temu, aby poczucie obowiązku regulowania w terminie swych zobowiązań stało się zjawiskiem bardziej powszechnym niż jest obecnie.

Odpowiednio zróżnicowana stopa procentowa może stać się podstawowym ogniwem w instrumentach oddziaływania banku. Niedostateczna jej efektywność wydaje się być spowodowana przede wszystkim tym, że skutki stosowania podwyższonych odsetek wywierają wpływ jedynie na wyniki gospodarcze przedsiębiorstwa jako jednostki gospodarczej. Warunkiem jednak skutecznego działania zasad rozrachunku gospodarczego powinien być wpływ (ujemny lub dodatni) stopnia realizacji tych zasad na tę część kierowniczego personelu przedsiębiorstwa, która jest odpowiedzialna za kształtowanie zdolności płatniczej przedsiębiorstwa. Obciążenie odsetkami kwoty globalnej zysku nigdy nie może być aż tak duże, aby w stopniu odczuwalnym dotknęło tę niewielką część, która przypada załodze. Karne odsetki, jako najbardziej skondensowany wyraz naruszenia zasad rozrachunku gospodarczego, powinny więc godzić bezpośrednio w tę część zysku, w której — w formie udziału w zyskach — partycypuje załoga.

Środki oddziaływania typu organizacyjnego, a zwłaszcza te, które zmuszały bank do pełnienia roli arbitra oceniającego wyniki działalności przedsiębiorstw, okazały się mało skuteczne.

Nie oznacza to bynajmniej, że bank powinien być pozbawiony prawa odmowy kredytu, w przypadku gdy uzna, że może tą drogą zapobiec zaangażowaniu środków obrotowych w rozmiarach gospodarczo nie uzasadnionych. Jednakże sankcje administracyjne we właściwym tego słowa znaczeniu, jako środek oddziaływania w przypadku niewłaściwego gospodarowania funduszami obrotowymi, powinny być raczej instrumentem działania jednostek nadrzędnych w stosunku do podległych im przedsiębiorstw. Byłoby przy tym pożądanym, aby sygnały banku były częściej asumptem do stosowania tego rodzaju sankcji i aby zdolność płatnicza przedsiębiorstw była elementem istotnym w ocenie całokształtu ich działalności oraz jednym z warunków, od których byłaby uzależniona wysokość premii personelu kierowniczego jednostek gospodarczych.

Bank, jako reprezentant państwa socjalistycznego, rozporządza środkami działania, które mogą mieć zastosowanie jedynie w warunkach, w których własność środków produkcji ma charakter społeczny. Wchodzi tu w grę możliwość współdziałania z załogą przedsiębiorstw przez jej organizację społeczne i polityczne. Działalność gospodarcza przedsiębiorstw jest u nas jednym z głównych przedmiotów zainteresowania organów władzy państwowej i czynników partyjnych. Współdziałanie z nimi na odcinku usprawnienia działalności gospodarczej i podniesienia jej efektywności może być istotnym elementem oddziaływania banku.

Nieodzownym warunkiem właściwego wykonywania przez bank jego funkcji kontrolnych jest wszechstronna znajomość procesów gospodarczych, zachodzących w przedsiębiorstwie, stała więź z jego kierownictwem oraz z organizacjami społecznymi i politycznymi, czynny udział w opracowywaniu i następnie w realizacji finansowych planów przedsiębiorstw.

ROMAN MICHEJDA
Poznań

○ o potrzebie zorganizowania bieżących informacji ekonomicznych

Istotnym celem kontroli bankowej jest zarówno konkretne oddziaływanie na ustalone i zmierzzone w trybie analizy zjawiska gospodarcze, jak i sygnalizowanie szacunkowo określonych tendencji w kształtowaniu się zjawisk. Oba te rodzaje działalności banku zmierzają ku temu samemu celowi, to jest ku eliminowaniu nieprawidłowości gospodarczych.

Praktyka kontroli bankowej rozwijała w zasadzie oba kierunki, rozwój ich jednak nie był równomierny. Wynikało to nie tyle ze świadomych założeń, ile z pewnych obiektywnych i subiektywnych uwarunkowań.

Uwarunkowaniem obiektywnym był trwający do końca planu sześciolletniego prymat produkcji środków wytwórczości nad problematyką rynku pieniężno-towarowego i jego równowagi. Wspomniany układ spowodował koncentrację uwagi i działania banku głównie na problemach zapasów i inwestycji, czyli na tych odcinkach, które ze względu na długofalowość zmian (oczywiście względną) wymagały nie tyle szacunkowej oceny i szybkości reakcji, ile wtórnie gruntowności ustaleń i rozważnego, pewnego działania. Jednakże w okresach gdy napięcia rynkowe stawały się ostre — ważniejsze okazywały się: szacunkowa ocena, przewidywanie i szybka informacja.

Uwarunkowaniem subiektywnym była pewna inercja, spowodowana ograniczoną elastycznością organizacji metod i instrumentów działania aparatu bankowego.

W ostatnich latach odczuwana jest coraz wyraźniej potrzeba równomiernego ustawienia gruntownej analizy, zakończonej ścisłą relacją, i szacunkowej oceny zakończonej szybką informacją, innymi słowy, wolniej działającej precyzji i szybkiej oceny w badaniu zjawisk. Wynika to nie tylko z większego niż kiedyś wyczerpania władz gospodarczych na problemy równowagi rynkowej i większej wagi rynku, ale jest również chyba konsekwencją modyfikacji metod zarządzania gospodarką narodową, zmniejszenia roli nakazu, a rozwinięcia decentralizacji decyzji i roli bodźców systemowych. Nakaz zmieniać można w prosty sposób, natomiast ustawienie w pożądanym kierunku bodźców wymaga subtelniejszych i przemyślanych posunięć. Potrzebne są do tego wczesne informacje, mniej nawet precyzyjne, ale trafnie charakteryzujące istotę i tendencje zmian. Te warunki zarządzania gospodarką w wyższym niż dotąd stopniu wymagają działania prewencyjnego, a tym samym stwarzają określony popyt na szybką informację, opartą na szacunku i przewidywaniu. Dotyczy to nie tylko zjawisk rynkowych, ale i innych procesów gospodarczych. Zapotrzebowanie na ten typ badań i metodę informacji jest wprost proporcjonalne do rodzaju i stopnia naprężeń w planach, odchylen w realizacji planów, zachwiania w proporcjach itd.

Ten stan rzeczy powoduje coraz szersze wciąganie banku w sferę pytań nie tylko na temat „co się stało”, ale i „co się dzieje”. Pod naciskiem takiej wła-

nie potrzeby czujnej obserwacji i szybkiej, szerokiej akcji nastąpiło przekształcenie roli i funkcji ekonomicznego pracownika banku z analityka badacza na tak zwanego działacza gospodarczego. Ten typ pracownika to coś więcej niż kontroler analityk — to również wyczulony obserwator, szybko i rozumnie reagujący, na dokonywające się, nie zakończone przemiany.

Istnieje zatem w banku pełne zrozumienie roli i znaczenia bieżącej obserwacji i szybkiej, na szacunku i przewidywaniu opartej, informacji.

Ale czy obok zrozumienia tego zagadnienia zdołaliśmy istotnie znaleźć rozwinięte tę metodę pracy? W rzetelnej odpowiedzi na to pytanie zawarte powinno być co najmniej powątpiewanie.

Wyrazem takiej właśnie oceny stanu rzeczy jest chyba nieustający w Centrali, w oddziałach wojewódzkich, głód informacji bieżących, apel o ich nadsyłanie, najróżniejsze próby sondowania pewnych zjawisk, akcje ankietowe, doraźne badania na zasadzie reprezentacji, wywiady itp. Niezaspokojenie głodu oznacza zawsze niedostatek (choćby względny) pożywienia.

Nie ulega wątpliwości, że tak ilość, jak i rodzaj informacji bieżących nie są zadowalające — nie zaspokajają w każdym razie potrzeb — o zmiennym wprowadzeniu natężeniu i zakresie — ale na pewno szerszych i bardziej żywotnych niż przed kilkoma laty. Dlaczego tak jest, jeśli istnieje w aparacie bankowym zrozumienie znaczenia tej formy i metod pracy? Odpowiedź na to pytanie kryje się chyba w systemie sprawozdawczości i ukształtowanych metodach pracy.

Narodowy Bank Polski posługuje się w pionie ekonomicznym silnie rozwiniętą sprawozdawczością, której założeniem jest ścisłość, dokładność, zgodność ze stanem faktycznym. Zgodnie z tym założeniem oparto ją na danych bilansowych, przetworzonych na układ analityczny, zastosowano przekroje branżowo-resortowe, terenowe i problemowe. Dane jednostkowe metodycznie zbiera się na wszystkich szczeblach, które dokonują wyboru liczb i przekształcają je na potrzebne syntezę. Strona opisowa naświetla zagadnienia wybrane, zmienne lub stałe.

W ten sposób rejestruje się fakty, wielkości, proporcje, wskaźniki dotyczące zjawisk pewnych, wymiernych. Pozwala to na zmierzenie nieprawidłowości i wybór skutecznego środka oddziaływania.

Mankamentem tego aparatu sprawozdawczego jest element czasu. Rejestracja ta bowiem dotyczy wyłącznie progów kwartalnych i dokonywana jest 25–50 dni po upływie kwartału, a więc niemal do połowy kwartału następnego. Częstotliwość i termin rejestracji danych są wystarczające, jeśli chodzi o zjawisko już narosłe, długofalowe, o wolnej dynamice rozwojowej — gdyż do nich stosuje się również długofalowe działania.

Cały ten aparat nie zdaje jednak egzaminu tam, gdzie konieczna jest szybka reakcja lub przynajmniej szybkie ustalenie charakteru i tendencji zmian. Na to aparat ten jest zbyt ciężki, za mało elastyczny, za mało operatywny. Jest zbyt szeroki tematycznie, zbyt szczegółowy, dostarcza informacji zbyt rzadko i zbyt późno. Jedynie w zakresie obiegu pieniężnego można mówić o wyjątkowej adekwatności sprawozdawczości banku do potrzeb tak w zakresie częstotliwości i terminów, jak i tematyki, choć i tu ciąży moment znacznej szczegółowości.

W tym stanie rzeczy zjawiska z zakresu kredytowania przedsiębiorstw, kontroli inwestycji i funduszu płac, odzwierciedlające przebieg realizacji planów gospodarczych, obserwowane są późno i rzadko. Poza kwartalną systematyczną sprawozdawczością nie zorganizowano bowiem dotąd w banku systemu informacji bieżącej, która mogłaby orientować, dawać pogląd o tendencjach w bieżącej realizacji planów gospodarczych.

Wprawdzie w zakresie przemysłu planu centralnego przekazywane są do Centrali Banku miesięczne liczby dotyczące produkcji zapasów i kredytów, ale w odniesieniu jedynie do kilku przedsiębiorstw (np. na całe woj. poznańskie zaledwie 8), może dostatecznie reprezentatywnych dla branży w skali kraju i tym samym przydatnych dla Centrali Banku, ale nie dość charakterystycznych dla województwa. Poza tym dane te oparte są na skróconej sprawozdawczości przed-

siębiorstw, nie zawierają w sobie elementu szacunku, przewidywania, a ponadto ujmując tylko dwa zagadnienia są wyrazem potrzeb jednego departamentu Centrali, a nie potrzeb całego Banku.

W wyniku opisanego stanu rzeczy istnieje w Centrali, a także w oddziale wojewódzkim wyraźny deficyt informacji bieżącej i stałe nawoływanie i domaganie się o nadsyłanie ich z terenu. Teren zaś nie zaspokaja tych potrzeb, gdyż ani tego robić nie umie, ani też dobrze nie wie, o co chodzi.

Oddziały operacyjne przesyłają wiele różnych informacji bieżących o incydentalnych sprawach, oderwanych zjawiskach jednostkowych, ale z reguły mają wątpliwości czy dana sprawa, fakt czy zjawisko jest tego rzędu i charakteru, że może przedstawiać dla oddziału wojewódzkiego jakąś wartość poznawczą. Często wahania te spowodowane są okolicznością, że sprawy te i tak się ujmie niedługo w sprawozdaniu kwartalnym. Nikt nie określił jasno, co to jest informacja bieżąca, czego ma dotyczyć, kiedy i w jakich warunkach ma być przekazana.

Drugim, daleko ważniejszym momentem, ciężącym na niedoborze informacji bieżącej, jest cały zespół czynników tworzących dotychczasowy model pracy kredytowej. Kwartałne plany kredytowe, kwartałne wytyczne, kwartałne wnioski kredytowe, kwartałne programy czy plany prac, wszystko jest zharmonizowane z kwartalną sprawozdawczością. Cały rytm pracy nastawiony jest na kwartał i określa częstotliwość spojrzenia na zjawiska gospodarcze.

Cały system kontroli nastawiony jest na analizę bilansu, stanu księgowego ustalonego, stwierdzonego ex post, wielkości zmierzonych i już zaistniałych. Wyrobiona tą drogą dokładność, rzetelność, poczucie odpowiedzialności hamuje reagowanie na fakty, zjawiska jeszcze nie w pełni wykształcone, na zarysowujące się tendencje, na zjawiska dopiero się formujące, jeśli ich nie da się jeszcze ująć w niezbity wskaźnik czy wielkość.

System i styl pracy budowany na gruntownej analizie nie mógł wyczulić zmysłu obserwacji, orientacji, przewidywania w oparciu o doświadczenie intuicyjnego wiązania pewnych objawów, system ten nie wyzwolił żywego niepokoju, nakazującego dużą częstotliwość i ostrość spojrzenia.

Niejednokrotne próby uzyskania w oddziałach opinii o przebiegu i przewidywanym kształtowaniu się akumulacji, funduszu płac, zatrudnienia, zapasów czy produkcji — bez specjalnych badań, na gorąco, na podstawie sumy obserwacji dotychczasowych — nie dawały rezultatu. Oddziały mają szereg spostrzeżeń, obserwacji, wiedzę o pewnych takich czy innych zdarzeniach w przedsiębiorstwie, ale nie mają do tych wiadomości tyle zaufania, aby na nich budować jakikolwiek pogląd. Dopiero po sprawdzeniu, po zbadaaniu na miejscu w przedsiębiorstwie, po uchwyceniu liczby — skłonne są formułować opinie.

Cenne to cechy ostrożność i powściągliwość w opiniowaniu. Niekiedy jednak są one czynnikiem hamującym śmiałość wnioskowania, rozmach i inwencję, rozwijanie bystrej obserwacji i umiejętności wiązania symptomów w pewną konstrukcję myślową.

Wykształcona w banku solidność badania nie pozwala na szacowanie i przewidywanie, które z natury rzeczy muszą mieć i mają zawsze pewien margines błędów. Margines ten jest odwrotnie proporcjonalny do doświadczenia i umiejętności; nie więc dziwnego, że gdy nam ich na razie nie staje — boimy się błędzenia. Jedno jest tylko wyjście — zdobyć doświadczenie i umiejętność szacowania zjawisk. Warunkiem nabycia tej umiejętności jest wprowadzenie obowiązkowej, zorganizowanej w określony system informacji bieżącej. Proste to sformułowanie pociągnąć jednak musi niemalą modyfikację dotychczasowego stylu i modelu pracy kredytowej.

Pierwszym warunkiem musiałoby być zmniejszenie wagi, a zatem wachlarza tematycznego, szczegółowości, pracowitości całej ewidencji i sprawozdawczości kwartalnej, sporządzanej przez oddziały na użytek jednostek szczebli wyższych. Chodzi tu o znalezienie właściwej proporcji między niezbędną, dokładną sprawozdawczością kwartalną a zorganizowaną informacją bieżącą.

Następnym, nieodzownym warunkiem jest jasne określenie tematyki, której dotyczyć powinna bieżąca informacja. Sądę, że zawsze i stale aktualną tematyką będzie: produkcja, zapasy, akumulacja, płace i zatrudnienie. Wyjście poza te elementy prymarne przynajmniej w początkowym etapie przekraczać może techniczne możliwości aparatu, a tym samym grozi zwężeniem całej koncepcji.

Warunkiem trzecim powinno być uzyskanie waloru szybkości. Termin, w którym informacja miałaby być wysyłana, musiałby w zasadzie wyprzedzać sprawozdania skrócone przedsiębiorstw, jeśli są one robione w danym zakresie między programi kwartalnymi. Informacja musiałaby być miesięczna i około piątego dnia miesiąca wysyłana do adresata.

Warunkiem czwartym powinna być zasada reprezentatywności informacji bieżącej. Rozumiem przez to ustalenie na szczeblu centralnym, w porozumieniu ze szczeblem wojewódzkim, dla każdego tematu dostatecznej reprezentacji podmiotowej (resorty, branże i przedsiębiorstwa). Chodzi bowiem o to, aby suma danych uzyskanych w trybie informacji bieżącej z określonych punktów mogła dawać na każdym szczeblu organizacyjnym dostateczną orientację w kształtowaniu się danego tematu — bez konieczności uciekania się do informacji powszechnej, która byłaby znowu rozbudowanym sprawozdaniem.

Warunkiem dalszym, ale równie chyba ważnym jak poprzednie, byłoby opracowanie niezwykle sprawnego technicznego biegu informacji. Chodziłoby tu o zastosowanie nowoczesnej techniki przesyłania, także o zastosowanie niezwykle prostego systemu notowania danych, użycia systemu symboli i znaków umownych (np. przy określaniu przyczyn danego zjawiska użycie symbolu z ustalonego umownego katalogu przyczyn) itp. Sądę, że za cenę szybkości należałoby wprowadzić równoległość informacji do obu szczebli organizacyjnych, bez sumowania informacji na szczeblu pośrednim.

Najtrudniejszym zagadnieniem byłoby zabezpieczenie maksymalnej wiarygodności danych przy zastosowaniu metody szacunku. Dlatego też w pierwszym etapie termin informacji powinien być na tyle oddalony od końca miesiąca, którego informacja dotyczy, aby można było w przedsiębiorstwie skonfrontować (jako sprawdzian) ocenę oddziały z dokonanymi już zapisami w księgowości czy ewidencji przedsiębiorstwa. W miarę wzrostu umiejętności przewidywania można by termin informacji przyspieszać.

Najbardziej zaś elementarnym problemem całego systemu informacji bieżącej będzie ustalenie metod pracy inspektora kredytowego pod kątem widzenia stałej obserwacji odcinków objętych informacją bieżącą. Oznacza to, że do planów prac, do tematyki inspekcji, analiz, konferencji itp. form pracy inspektora stale powinna być włączana obserwacja ustalonych tematów informacji bieżącej. Każda bytność w przedsiębiorstwie, rozmowa czy konferencja, badanie różnorodnych materiałów — powinny mieć na uwadze oprócz celu głównego również wychwytywanie wiadomości, przesłanek, symptomów mówiących coś o przedmiocie informacji bieżącej. Potrzebne tu będzie krytyczne spojrzenie i umiejętność wiązania w logiczną całość zasłyszanych czy stwierdzonych faktów. Może będzie niezbędne, przynajmniej w pierwszym okresie, przeprowadzenie specjalnych inspekcji w przedsiębiorstwie w pierwszych dniach miesiąca.

Ważne byłoby również ustalenie metody przekazywania informacji. Konieczność ujmowania pięciu proponowanych tematów na każdym szczeblu, we wskaźnikach wyrażających kierunek i wielkość szacowanych zmian, przesądza, że szczeble te muszą otrzymywać liczby absolutne (nie wskaźniki). Stąd informacja inspektora musi być sprowadzona do konkretnej liczby absolutnej. Albo uda się ją uzyskać z zapisów przedsiębiorstwa, albo — co częściej może się zdarzać — trzeba będzie uzyskane ogólne szacunki procentowe przekształcić w liczby absolutne, wyrażające wykonanie planu czy dynamikę do analogicznego okresu.

Trzeba będzie i tu przyzwyczaić inspektora do odpowiedniego traktowania tych liczb — które będąc przekształceniem szacunku, przewidywania — nie mogą być ścisłe i muszą zawierać margines błędu stwierdzonego przy porównywaniu ich z późniejszymi sprawozdaniem przedsiębiorstw.

Niezależnie od liczb nieodzowne chyba będzie ustalanie i podawanie rodzaju, kategorii przyczyn, które zdecydowanie wpływają na kształtowanie się przewidywanych zjawisk lub ich rozmiarów i tendencji.

Czy oparta na tych zasadach zorganizowana informacja bieżąca jest dalszym rozbudowaniem sprawozdawczości? Pytanie dość drażliwe i dlatego trzeba by sobie to od razu wyjaśnić. Rozumiem, że chodzi tu o przekształcenie dotychczasowego systemu sprawozdawczości, nie o rozbudowanie jej, lecz o przesunięcie części obecnej pracy w czasie, temacie i trybie zbierania danych. Chodzi o wyczuwalne i paralelne zwięźszenie sprawozdawczości analitycznej na rzecz szybkiej informacji bieżącej.

Czy takie przekształcenie systemu sprawozdawczości oderwie inspektora kredytowego od realizacji jego głównych zadań? Na pewno nie, gdyż zwiększenie częstotliwości obserwacji określonych tematów może być dołączone do normalnego toku czynności i prac wynikających z planu prac, a jeśli nawet niekiedy zwiększy pracochłonność lub wyeliminuje, odsunie pewne inne czynności, to wydaje mi się, że rozpoznanie, wychwytywanie charakteru zjawisk w zakresie produkcji, akumulacji, zapasów, zatrudnienia i plac — należeć będzie zawsze do najbardziej centralnych i aktualnych zadań każdego inspektora w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa. Sądę, że odwrotnie — stałe bieżące interesowanie się kształtowaniem tych właśnie odcinków zbliży inspektora do sedna rzeczy i nie pozwoli mu błędzić po peryferiach problematyki gospodarczej jego przedsiębiorstw.

Uzyskiwane w ten sposób informacje nie zawsze będą się nadawały zapewne do konkretnego i zdecydowanego reagowania odpowiednich jednostek organizacyjnych banku. Nie temu też celowi one muszą służyć. Informacje powinny umożliwić zorientowanie się ku czemu należy szybko zwrócić badania, aby możliwie szybko móc skutecznie zadziałać, skorygować dyspozycje, parametry działania — zanim zjawisko nie przybierze rozmiarów, wobec których niemożliwa już jest jakakolwiek prewencja, pozostaje jedynie zwalczanie skutków. Pozwoli to lepiej wpływać na przebieg procesów gospodarczych.

Cała ta sprawa może być traktowana dyskusyjnie i tak ją też postawiłem. Sądę jednak, że obecny system badania zjawisk i relacjonowania wyników tych badań jest ciężki, mało elastyczny i stąd mało przydatny do spełnienia zadań, jakimi bank się obarcza. Musimy szukać nowych metod pracy, nowego podejścia do zagadnień. Musimy zorganizować sprawnie działający aparat informacji bieżącej. Dotychczasowa metoda apelowania o informacje nie może dać wyników odpowiadających skali potrzeb.

Informacja zorganizowana nie może oczywiście wykluczać incydentalnej informacji doraźnej o niepokojącym zjawisku czy jego nasileniu, ale to jest tylko uzupełnienie systemu. Informacja doraźna, uzależniona od subiektywnego odczucia wagi i charakteru zjawiska, wolnego czasu inspektora i przypadkowości odkrycia nie może zastąpić systemu stałej obserwacji i korzyści stąd płynących.

Proponowana modyfikacja systemu badań i sprawozdawczości jest trudna, sięga bowiem dość głęboko do przyzwyczajeń, utartych dróg, wymaga rewizji zakresu zainteresowań i pewnych objawów dążenia do wszechwładzy jednostek szczebli wyższych, pociąga za sobą konieczność innego, bardzo elastycznego spojrzenia każdego czynnika kontrolnego, wymaga sprecyzowania wielu różnych stron tego zagadnienia. Wydaje mi się jednak, że musimy się podjąć mozolnego trudu wzbogacenia, unowocześnienia naszego instrumentarium pracy. Trudne i odpowiedzialne zadania mogą być wykonane zadowalająco tylko przy użyciu odpowiednich, dostosowanych metod i instrumentów pracy. Doświadczenia nam nie braknie, wyciągnijmy przeto wnioski.

Maszyny elektroniczne w pracach finansowo-ekonomicznych

I

Z inicjatywy Redakcji „Wiadomości NBP” odbyło się zebranie dyskusyjne, poświęcone omówieniu możliwości, jakie w zakresie opracowań finansowo-ekonomicznych stwarza elektroniczna maszyna cyfrowa, którą na przełomie roku 1964 i 1965 zamierza się uruchomić w Narodowym Banku Polskim.

W zebraniu ze strony NBP wzięli udział wiceprezesi: B. Blass, L. Gluck, B. Piotrowski, dyrektor Banku S. Michalski, dyrektorzy i wicedyrektorzy departamentów: K. Czyżniewski, J. Lipiński, L. Siemiątkowski, P. Sulmicki, doradca naukowy prof. Z. Fedorowicz oraz z Ministerstwa Finansów dyrektor S. Majewski i wicedyrektor M. Krzak, z Komisji Planowania przy Radzie Ministrów dyrektor prof. J. Pajestka, mgr inż. L. Mebel, z Uniwersytetu Warszawskiego prof. H. Greniewski, z Banku Inwestycyjnego doradca dyrektora naczelnego — mgr inż. S. Wóycicki, z Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego dyrektor S. Skowron, z Naczelnej Organizacji Technicznej prof. J. Tymowski, dyrektor A. Banasiński z Państwowego Zakładu Ubezpieczeń. Ponadto z ramienia Redakcji „Wiadomości NBP” dyrektorzy: W. Kieżun, L. Laskowski, W. Pruss, S. Przywecki.

Niżej podajemy w obszernym skrócie niektóre wypowiedzi, stanowiące wprowadzenie do zagadnienia. Pierwszą z nich jest wypowiedź **Przewodniczącego Rady Programowej „Wiadomości NBP” Wiceprezesa L. Glucka**. Stwierdza on, że spotkanie ma charakter dyskusyjny, nieformalny i ma służyć wymianie zdań i poglądów oraz konfrontacji stanowisk. Wyników tego spotkania nie należy traktować jako przesłanek do podejmowania bliskich decyzji lub zamknięcia dyskusji, ponieważ tematy, o których będzie się mówić, są w niektórych punktach niezmiernie kontrowersyjne. I to jest również powodem, że taki właśnie charakter nadano temu spotkaniu i że Rada Programowa oraz Redakcja „Wiadomości NBP” są gospodarzami zebrania. Temu właśnie charakterowi naszego spotkania podporządkowany został skład uczestników, wśród których są teoretycy i praktycy, bankowcy i niebankowcy, ekonomiści i nieekonomiści, wreszcie entuzjaści i sceptycy omawianego zagadnienia.

W Banku jesteśmy w obecnej chwili na etapie przygotowywania się od uruchomienia centrum elektronicznego oraz do uruchomienia elektronicznej maszyny cyfrowej na potrzeby całego resortu finansów.

Prace te obejmują, jak wiadomo, różnorodne czynności przygotowawcze, studia, szkolenie, sprawy organizacyjne, przygotowanie lokalu itd. Takie wszechstronne przygotowanie musi też obejmować w naszym przekonaniu zainteresowanie tą sprawą kadry naszych ekonomistów, z których — jak dotychczas — część nie jest przygotowana do stawiania pytań i problemów dla elektronicznej maszyny cyfrowej, ponieważ jest to w Polsce pierwsza próba tego typu i dla tych celów.

W związku z tym powstają, oprócz innych zagadnień, te wszystkie socjologiczne problemy, jakie stwarza adaptacja nowego narzędzia pracy. Stefan Czarnowski w swej małej rozprawce o wędrówce narzędzi mówi, że o ich wdrożeniu decyduje nie tylko sama zasada najmniejszego wysiłku, że istnieją również inne powody oporów, które — jak się wydaje — mają swoje głębokie uzasadnienie. „Bojownicy postępu technicznego, powiada Czarnowski, nie zdają sobie sprawy z faktu, że przy długoletnim wykonywaniu przy pracy pewnych ruchów wytwarza się pewien automatyzm. Im jest on większy, tym większego wysiłku nerwowego i psychicznego potrzeba, aby zacząć wykonywać inne ruchy, chociażby były one prostsze i łatwiejsze i bardziej racjonalne.

Oczywiście, te zjawiska w innym wymiarze zagadnienia odnoszą się również do zastosowania nowej techniki w pracach ekonomicznych.

Władysław Markiewicz w pracy o społecznych procesach uprzemysłowienia, a mianowicie w monografii o kształtowaniu się produkcyjnych zakładów w konińskim rejonie górniczo-energetycznym, analizując pewne socjologiczne zagadnienia stwierdza między innymi: „W zakładach, w których większość procesów produkcyjnych jest zmechanizowana lub zautomatyzowana anachronizmem staje się na dłuższą metę widok urzędnika, którego praca stała się bardziej nowoczesna o tyle tylko, że zamiast gęsiego pióra używa długopisów. Wykwalifikowany, a nawet zaledwie przyuczony robotnik, nie mówiąc już o inżynierze czy techniku, obsługujący skomplikowany i drogocenny agregat, nie może żywić szacunku dla tego rodzaju prymitywnej pracy i dla jej wykonawcy”.

Wydaje się, że analogicznie przedstawia się również sprawa pozycji ekonomisty w naszej gospodarce i w naszym życiu. Mówi się dużo o zapewnieniu ekonomistom odpowiedniej pozycji itd. Znany jest ten problem. Otóż na pozycję ekonomisty przy rozwijającej się gospodarce naszego kraju i przy rosnącej technice, ma wpływ również i to, jakimi narzędziami pracy on dysponuje, czy nie wytwarza się głęboka dysproporcja między jego narzędziami i możliwościami pracy w zestawieniu z tym wielkim postępem technicznym, jaki dokonuje się w naszym kraju w miarę rozwoju budownictwa socjalistycznego. Podobnie ma się rzecz również w Banku. Pozycja ekonomisty w Banku i pozycja Banku w systemie kierowania gospodarką narodową w pewnej mierze — oczywiście niecałkowicie — jest uzależniona również od tego, jakimi narzędziami pracy będziemy dysponować.

Jest jeszcze jeden temat, o którym trzeba wspomnieć. Jest to zagadnienie poruszone także przez Czarnowskiego, który mówi, że w przypadku powstania niechęci do nowinek technicznych kryje się za nią coś więcej i coś głębszego. Ta niechęć, jak mówi wspomniany autor, bywa formą, w której uświadamia się niejasne poczucie niebezpieczeństwa grożącego dotychczasowej organizacji pracy. Otóż trzeba sobie wyraźnie powiedzieć — elektroniczna maszyna cyfrowa wprowadzi głębokie zmiany nie tylko w organizacji pracy. Powstaje pytanie czy w Banku, przy próbie wprowadzenia elektronicznej maszyny cyfrowej, nie mamy do czynienia również i z tym typem oporu.

Istnieją więc liczne wątpliwości i zastrzeżenia, które trzeba sobie wyjaśnić. Istnieją bowiem zagadnienia, które są stawiane u nas po raz pierwszy, a które w ogóle w krajach socjalistycznych domagały się pewnego przemyslenia. Istnieje pogląd, że stosowanie elektronicznych maszyn cyfrowych jest uzasadnione wtedy, gdy ilość przetwarzanych danych jest odpowiednio duża, i gdy istnieje wystarczająca, aczkolwiek nie absolutna, stabilność organizacyjna. Ale sądzę, że trzeba iść dalej i powiedzieć, że elektroniczna maszyna cyfrowa powinna być stosowana we wszystkich tych obliczeniach, których nie można wykonać przy użyciu innych technik, w granicach czasu ograniczonych rozsądkiem. I tu jest druga sprawa, która dla udoskonalenia planowania gospodarczego ma całkowicie pierwszorzędne znaczenie.

Na Zachodzie elektroniczne maszyny cyfrowe stosowane są przede wszystkim, lecz nie jedynie, do prac księgowo-statystycznych. Powstaje potrzeba przedyskutowania tezy, że w gospodarce socjalistycznej maszyny te powinny być stosowane przede wszystkim, choć nie wyłącznie, w pracach ekonomicznych.

I jeszcze jedno trzeba powiedzieć, centrum elektroniczne zapewne nigdy nie będzie w stanie samo zrealizować programu skomplikowanych obliczeń ekonomicznych i dlatego zachodzi konieczność, aby inicjatywa podejmowania obliczeń ekonomicznych, stawiania problemów dla centrum elektronicznego i dla maszyny — znajdowały się poza nim.

Inicjatywa taka — naszym zdaniem — wychodzić powinna od kierownictwa właściwych komórek ekonomicznych. One muszą stawiać problemy, one muszą zadawać pytania maszynie elektronicznej — i tu właśnie leży sedno problemu.

Oczywiście budowa makromodeli całych działów pracy bankowej, nie mówiąc już o całych działach gospodarki narodowej, jest problemem niezmiernie trudnym i chyba trzeba powiedzieć, że w pierwszym etapie — nierealnym. Nasze założenia powinno się realizować etapami. Stąd wniosek, że tylko pomoc ze strony czołowych ekonomistów może doprowadzić do realizacji zamierzeń czy nadziei, jakie wiąże się z uruchomieniem elektronicznej maszyny cyfrowej dla przetwarzania danych w Narodowym Banku Polskim i w resorcie finansów.

Nie powinno się dopuścić do łatwizny i do wykorzystywania elektronicznej maszyny cyfrowej wyłącznie do prostych zestawień księgowych lub statystycznych. Ustalenie właściwej proporcji pomiędzy pracami obrachunkowo-operacyjnymi a obliczeniowo-ekonomicznymi może zapewnić to, że wykorzystanie maszyny będzie efektywne i pełne.

Profesor J. Pajetka, dyrektor Zakładu Badań Ekonomicznych Komisji Planowania mówił o obserwacjach na temat stosowania metod matematycznych i nowych technik przetwarzania danych, głównie dla potrzeb planowania. Obserwacje te w zasadzie wzrastają na tle pierwszych prac przygotowawczych w tej dziedzinie, dlatego też nie są one jeszcze w pełni doskonałe. Dzisiejsze metody planowania dostosowane są w dużym stopniu do istniejących technik prac planistycznych, a więc do prac ręcznych. Nikogo chyba nie dziwi, że tak jest, ale nie zawsze zdajemy sobie sprawę z konsekwencji dla całego systemu planistycznego, które wynikają ze stosowania dotychczas tych technik. Na kilka konsekwencji należy zwrócić uwagę dlatego, że następnie przy dyskusji, przy pracach nad nowym systemem przetwarzania danych, właśnie próba wyeliminowania tych negatywnych konsekwencji ma bardzo duże znaczenie. Jedną z najbardziej ważnych rzeczy jest to, że w planowaniu i w całym systemie planowania, przy dzisiejszych technikach przetwarzania danych, nie można się oprzeć na znajomości związków techniczno-ekonomicznych w gospodarce. Dlatego też w dużym stopniu nasze planowanie opiera się na znanych nam elementach dyskusji doprowadzających do takiej postaci planu, który jest wynikiem tego rodzaju metod dochodzenia do rozwiązań planistycznych.

Drugim problemem, który ma kapitalne znaczenie dla planowania, jest możliwość przedstawiania wariantowych rozwiązań planistycznych. Niezwykła trudność opracowań wariantowych łączy się z niezwykle prymitywną techniką przetwarzania danych planistycznych i w ogóle prac planistycznych. Trudność sporządzania jednego wariantu jest tej miary, że wystarczy to, aby właściwie nikt nie podjął większych wysiłków opracowania poważniejszych dalszych wariantów. To jest konsekwencja niezwykle poważna.

Następna sprawa, która się z tym oczywiście wiąże, to niezwykle trudność, jeżeli nie niemożliwość, wprowadzenie tego, co w Związku Radzieckim nazywa się planowaniem ciągłym, a co u nas, jeszcze przed wprowadzeniem tej tezy w sposób oficjalny, uzewnętrznia się w nieco innym problemie, a mianowicie dostosowania planu do zmieniającej się sytuacji. Wymaga to przepracowania całego planu, co w związku z pracochłonnością i stosowanymi planami technicznymi jest rzeczą niezwykle skomplikowaną właśnie ze względu na trudności, które stwarzają dzisiejsze techniki prac planistycznych. Warto jeszcze podkreślić czwarty punkt, który jest konsekwencją istniejącej techniki prac planistycznych, to jest niedoskonałość analiz ekonomicznych. Chodzi tu z jednej strony o analizy ekonomiczne w takiej skali i zakresie, które wymagają obliczeń maszynowych, jak i dotyczące nawet prostszych analiz, które są niezwykle utrudnione właśnie przez to, że dzisiejsze techniki charakteryzują się ogromną i wzrastającą pracochłonnością. W konsekwencji bardzo to utrudnia analizę i oddala aparat planistyczny od dokonywania czasem nawet prostych analiz, możliwych już przy dzisiejszych technikach obliczeniowych.

Zapewne przytoczone fakty są zupełnie wystarczające dla stwierdzenia konieczności poważnych zmian w technice przetwarzania danych. Mówiąc o technice planistycznej należy pamiętać, że obejmuje ona dość szeroką gamę zagadnień; przede wszystkim samą technikę przetwarzania informacji sprawozdawczych, zbierania ich i przetwarzania dla celów analitycznych. Jest to również technika przetwarzania danych planistycznych, składanych w biurze projektów, jak i jest to technika prac planistycznych w ośrodku centralnym.

Te wszystkie dziedziny są bardzo poważnie zaangażowane i wydaje się, że radykalniejsze usprawnienie tych dziedzin nie jest możliwe bez oparcia się na nowoczesnych technikach pracy biurowej.

Z chwilą zdania sobie sprawy z tego powstaje jeden problem zasadniczy, mianowicie — czy przygotowanie jednorazowej, generalnej rekonstrukcji jest możliwe. Wydaje się, że nie warto dużo na ten temat dyskutować. Nie można jej zaprojektować dzisiaj, nie mówiąc o tym, że w odległej perspektywie nie będziemy mieli środków technicznych do jej realizacji, gdyż środki do generalnej rekonstrukcji takiego systemu, to nie tylko maszyna elektroniczna, lecz nasycenie mechanizacją całej gospodarki. Nie potrafimy go zaprojektować, bo naprawdę nie wiemy jeszcze, jak on będzie wyglądał i właściwie mamy tylko wizję, z której wynika, że trzeba opracowywać zagadnienia częściowo. To jest jedyna rzecz, na której można chyba polegać, bo opracowanie zagadnień częściowych charakteryzuje się tym, że nie tylko się je projektuje, ale jednocześnie sprawdza się co istnieje. Na podstawie obserwacji wstępnych prac na jednym odcinku można oczywiście rozszerzać to doświadczenie.

Prawdopodobnie po jakimś czasie będziemy mieli lepsze wyobrażenie, jak mógłby ten cały system funkcjonować. Dzisiaj wizja rozwiązań technicznych nie jest taka trudna, natomiast nie wiadomo jak by to rzeczywiście funkcjonowało w systemie. W pierwszym okresie, gdy o całej tej dziedzinie tak mało wiemy, stosuje się niezwykle chętnie kryterium łatwości. Rozważa się problemy doniosłości ekonomicznej. Przez doniosłość ekonomiczną oczywiście rozumiemy nie efekty wprowadzenia nowej techniki tam, gdzie ona daje duże ułatwienie i zwolnienie pracy człowieka, ale tam gdzie skuteczność usprawnienia czy to ze względu na szybkość wytwarzania, czy też na jakość opracowań których się dokonuje, jest zdecydowanie większa niż poprzednio. Obecnie wyraźniej niż kiedykolwiek występuje przekonanie, że bez elektronicznej maszyny i zastosowania elektronicznych technik przetwarzania danych, radykalnej zmiany i usprawnienia systemu bilansowania dokonać się nie da.

Nie jest chyba możliwe, a z pewnością nie jest pożądane, ażeby stworzyć system bilansowania z pominięciem istniejącego aparatu, a w szczególności bez znajomości konkretnej sytuacji gospodarczej, charakterystyki poszczególnych dziedzin, wąskich przekrojów specyfik technicznych, które w gospodarce istnieją.

Wszystkie na świecie propozycje stosowania tablic wpływów międzygałęziowych, jak gdyby zupełnie pomijały to zagadnienie, bo nigdzie nie było aparatu planistycznego, który miałby w tym przedmiocie pewne doświadczenie. Musi nastąpić połączenie tych ludzi, którzy dzisiaj pracują na różnych odcinkach w centralnym aparacie planistycznym i mają duże doświadczenie. Potrafią oni o wielu rzeczach coś powiedzieć, należy ich tylko właśnie uzupełnić lepszą techniką przetwarzania. Chodzi o to, aby tym ludziom dać znacznie lepszy instrument, aby odciążyć ich od bardzo prymitywnych technik, przy pomocy których pracując, muszą ponosić wielkie wysiłki. Dla takiego systemu trzeba by stworzyć specjalny aparat badawczy. Prace przygotowawcze trwają niezwykle długo, wynoszą kilka dobrych lat.

Tam gdzie muszą być rozwiązane większe problemy ekonomiczne i ewidencyjne, niezbędny jest okres prac przygotowawczych poza samym programowaniem. Wydaje się, że w Banku bez zorganizowania ośrodków analityczno-badawczych nie można się chyba spodziewać rozwiązania problemu i dostarczenia tej maszyny dostatecznej stawy. Należy tutaj dodać, że aczkolwiek zrozumiałe jest to, co Prezes Gluck powie-

dział, aby ekonomiści przy tym współpracowali, to jednak należałoby skomentować to w ten sposób, że nawet najlepsi ekonomiści mogą najwyżej swój sąd wypowiedzieć czy jakiś model narysować. Muszą natomiast powstać ośrodki badawczo-analityczne. Ośrodki takie, czasem nawet bez wybitnych ekonomistów, muszą być zorganizowane dla pewnych ważnych problemów czy tematów i one muszą pracować przez jakiś okres czasu — zapewne dłuższy — dla przygotowania tych problemów ekonomicznych, o których tu była mowa.

Nie należy sądzić, że wszystkie problemy wymagają tak długich przygotowań. Przykład tego mamy już teraz, wprowadzić nie na płaszczystnie planowania centralnego, ale w przedsiębiorstwach — doświadczenie na razie małe z Polski, a większe z Czechosłowacji i Niemieckiej Republiki Demokratycznej. Chodzi o zastosowanie tak zwanej macierzowej formy dla budowy planów zaopatrzeniowych, a nawet kalkulacji kosztowych itd.

Jest jeszcze inna, bardzo charakterystyczna dziedzina, w której właściwie niedawno wystartowaliśmy, a która prawdopodobnie może przynieść bardzo poważne efekty ekonomiczne przy znacznie zmniejszonym nakładzie pracy i potrzebie pracy przygotowawczej niż dotychczas. Jest to analiza ogólnego kształtowania się procesu inwestycyjnego, a w szczególności tego, co czasem nazywamy ogólnym cyklem inwestycji. Istnieje opinia, chociaż trudno to udowodnić, że z chwilą kiedy nowa technika stanie do dyspozycji, to wówczas — po zastanowieniu się — powstaną nagle problemy i możliwości, na które nikt poprzednio nie zwracał uwagi. Nie widzimy jeszcze wszystkich tych problemów, aczkolwiek mamy świadomość, że może ich być bardzo dużo.

Jednym z dalszych problemów, niezwykle prostym, jest opracowanie modelu dla określenia przewidywanego wykonania planu na podstawie zjawisk cykliczności. Wiemy, że dzisiaj określenie przewidywanego wykonania planu jest już domeną walki o plan, jest pierwszym krokiem, i to bardzo ważnym. Zobiektywizowanie w jakiś sposób tych ocen, nawet niezależnie od istniejącego trybu, może oczywiście dać poważne efekty. Praca w dziedzinie przetwarzania danych i zastosowania maszyn, aby otrzymać ten rezultat, jest stosunkowo niewielka.

Wszystkie poruszone tu zagadnienia są jeszcze raczej w stadium doświadczeń, pierwszych prac przygotowawczych, przy czym najważniejszy jest sam fakt podjęcia tych prac i uznanie konieczności rozwinięcia ośrodków analitycznych. Wydaje się, że obecnie silne akcentowanie potrzeby tego rodzaju prac nigdy nie będzie za mocne, i że w takiej sytuacji jest to głównym problemem, który oczekuje rozwiązania.

Profesor H. Greniewski na wstępie swej wypowiedzi podkreśla, że dla uniknięcia późniejszych dyskusji i pewnych nieporozumień podał parę pojęć i wyjaśnień terminologicznych, które wydają się niezbędne, chociaż czasem są proste.

Pierwsze z nich to pojęcie informacji. Wyczerpujące wyjaśnienie tego pojęcia trwałoby dość długo, ale nam wystarczy tylko wyjaśnienie cząstkowe, polegające na tym, że w stosunku do tradycyjnego znaczenia wyrazu „informacja” dzisiejsze znaczenie tego słowa jest znacznie szersze. Nie wchodzi tu w grę różnica merytoryczna poglądów, tylko różnica terminologiczna. W każdym razie w dzisiejszym rozumieniu „informacja” jest nie tylko każdy opis i każda jego generalizacja, ale również każdy nakaz, każde zalecenie, każde zezwolenie. W konsekwencji przy takiej terminologii, która zdobyła sobie dzisiaj prawo obywatelstwa, każdy kredyt jest informacją, jest bowiem zezwoleniem na dokonanie zakupu, tak jak każda zwłoka w udzieleniu kredytu jest rezygnacją z takiego zakupu.

W szczególności każdy kredyt jest informacją, która ma budowę alternatywną i w zależności od tego czy to jest kredyt na cel dowolny, czy cel ograniczony, alternatywa ta obejmuje różne ewentualności.

Drugie pojęcie, to pojęcie transformowania informacji. Pojęcie niezmiennie ogólne, które obejmuje każde przekształcenie informacji, stanowiące początek podstawy działania, aż do wyniku w postaci infor-

macji końcowej. Tak więc transformowaniem informacji jest każde nasze rozumowanie, każdy rachunek, każdy przekład i co wydaje się dość istotne — transformowaniem informacji jest każde planowanie. Tym przypadkiem transformowania informacji zajmujemy się obszerniej później.

Wreszcie trzecie pojęcie, to jest pojęcie transformatora informacji. Zawsze tam, gdzie odbywa się transformowanie informacji, musi istnieć jakiś podmiot indywidualny czy zespołowy, który tę transformację przeprowadza.

To co ludzie dotychczas robili i robią, to się zaczyna obecnie powierzać maszynom, odbierając — jak niektórzy sądzą — cały urok życia, odbierając w przyszłości ludzkości możliwość świadomego działania. Jest to błąd, polegający na niezadawaniu sobie sprawy z faktu elementarnego, że gatunek ludzki nie istnieje nigdy bez protezy. Jeśli się coś zmieniło, to tylko to, że w dziedzinie transformowania informacji o stale rosnącej ilości potrzebujemy coraz to lepszej protezy.

Gatunek ludzki, już nie całkiem biologiczny, nie może żyć bez protezy. Gatunek ludzki musi mieć protezę w postaci ubrania, później w dalszych fazach rozwoju również obuwia itd. Przełomu żadnego nie przeżywamy. Przeżywamy od wieków nieustanny proces doskonalenia protez, obdarzania człowieka pojedynczego, a zwłaszcza zbiorowego, coraz licznymi protezami. Proces cenny, dający w wyniku przedłużenie życia i dający przede wszystkim nieustanne zwalnianie czy raczej uwalnianie coraz więcej polskich mózgów ludzkich dla celów wyższych, dla celów twórczości.

A oto druga jeszcze uwaga, związana z transformatorami informacji. Z reguły transformatorem informacji są te sieci, które funkcjonują w społeczeństwie. Są to sieci kombinowane, ludzko-maszynowe, złożone z wielu transformatorów bardziej elementarnych. Narastanie tych sieci nie jest wynikiem z reguły przemysłowego procesu, jest wynikiem procesu żywiłowego.

Istnieje odkrycie doniosłe i ciekawe, ale bardzo przykre, że począwszy od najwyższego szczebla rozwoju biologicznego, to znaczy począwszy od ssaków, układ nerwowy zaczyna coraz łatwiej nabierać cech roślinnego pasożyta o autonomicznych celach, coraz mniej liczącego się z potrzebami organizmu.

Ponieważ administracje spełniają też rolę podobną do transformatora informacji, tylko w obrębie społeczeństw, a nie indywidualnych organizmów, pamiętać o tym trzeba, że one rozrastają się w sposób żywiłowy, na pewno nie planowy. Zawsze wprowadzenie nowego typu protezy powinno być okazją do przebadania istniejącej sieci transformatora informacji.

Kilka słów trzeba oczywiście poświęcić bardzo trudnej sprawie optymalnego wykorzystania maszyny cyfrowej, pewnego olbrzymiego transformatora informacji i pewnych niezmiennie interesujących procesów dla celów, które nałożono na Bank. Wydaje się, że niezależnie od pewnych zagadnień, o których za chwilę będzie mowa, powstaje przede wszystkim niepokojące pytanie, co z tą maszyną zrobić. Nikt nie weźmie na siebie odpowiedzialności za to, żeby powiedzieć: „niech ona stoi, my się uczymy, za kilka lat damy olbrzymie wyniki”. Nie należy wykluczać, że to byłoby najbardziej ekonomiczne. Jednak wydaje się, że pod tym względem sytuacja dla Banku jest chyba bardzo korzystna. O ile można było zorientować się powierzchownie, to są przede wszystkim trzy działy pracy, gdzie z miejsca elektroniczną maszyną cyfrową da się zastosować.

Pierwszy dział, to sprawozdawczość z wykonania budżetu państwa. Sprawozdawczość ta będzie nie tylko wykonywana z mniejszym wysiłkiem, ale i w krótkim czasie. Można sądzić, że będzie ona robiona — o czym mówił prof. Pajestka — szczegółowiej i bez wysiłku. Szczegółowiej nie dla zabawy, ale szczegółowo opracowanie okaże się tak celowe, że ludzie nie będą mogli zrozumieć, jak można było dotychczas obchodzić się bez takiego stopnia szczegółowości.

Drugim tematem są prace związane z wykonywaniem planu kasowego i sprawozdawczością z wykonania planu kasowego.

Wreszcie trzecim rodzajem pracy, którą można by zautomatyzować w Banku, pracy która laikowi wydaje się bardzo ważna, jest konstruowanie i stałe, systematyczne rekonstruowanie długoterminowego prelimitarza zobowiązań i należności dewizowych według terminów płatności.

Na pewno w całej administracji państwowej, na pewno w przemyśle, ale przede wszystkim w Banku, istnieją olbrzymie ilości nie ujawnionych algorytmów, zwłaszcza w planowaniu. Przystudiowanie szczegółowe rozbicia na elementarne czynności tego co się dzieje w oddziałach operacyjnych, w oddziałach wojewódzkich i w Centrali Banku powinno ujawnić potrzebę inicjowania algorytmów i powinno umożliwić przejście od pracy trudnej do naśladowania, pracy świetnych rutyniarzy, nie zdających sobie sprawy ze stosowania algorytmów, do jawnych algorytmów. Albo te prace będą nadal wykonywane przez ludzi z minimalnym udziałem protez, albo będą powierzone ludziom przy lepszym wyposażeniu w protezy, albo będą w ogóle powierzone tej wielkiej protezie, jaką jest elektroniczna maszyna cyfrowa.

Mamy, ogólnie biorąc, przesady co do „niezastępowalności”, a już szczególnie jeśli chodzi o mózg ludz-

ki; są one jeszcze bardzo silne i nie zawsze zdajemy sobie z tego sprawę.

Można przypuszczać, że jeżeli chodzi o te nieświadome algorytmy zapisane w mózgu ludzkim, a zwłaszcza jeśli chodzi o transformowanie informacji w zakresie prac bankowych, to da się bardzo dużo zrobić. Jeżeli się uda dużo ich wydobyć, to cała praca tak czy owak będzie przyspieszona. Uzyska się tu taką wydajność, że powstanie możliwość nieustannej i bardzo szybkiej rewizji każdego planu.

Należy mieć nie tylko szybką sprawozdawczość, ale niesłychanie wielką szybkość transformowania informacji w ten sposób, aby plan był przetwarzany z taką szybkością, aby gospodarstwo narodowe działało tak jak bokser w ciągu walki, który nieustannie przyjmuje zamierzenia nieprzyjaciela i nieustannie wyciąga konsekwencje z tych informacji, które do niego napływają.

* * *

Wyżej podane wypowiedzi stanowiły podstawę do dyskusji, której obszerny skrót podamy w następnym numerze.

TADEUSZ WYSZOMIRSKI

Planowanie kredytów dla gospodarki chłopskiej a bilanse pieniężnych dochodów i wydatków ludności

Oddziaływanie państwa socjalistycznego na rozmia-ry i kierunki produkcji oraz inwestycji w indywidualnych gospodarstwach rolnych realizowane jest w sposób odmienny niż w zakresie gospodarki społecznej. Na specyfikę form oddziaływania państwa na procesy gospodarcze, zachodzące w tych indywidualnych warsztatach produkcyjnych, wpływają przede wszystkim takie czynniki, jak prywatna własność środków produkcji i poważna, bo licząca około 3,5 miliona, ilość omawianych podmiotów gospodarujących. Gospodarstwa te dają 84,6% wartości produkcji towarowej całego rolnictwa, w posiadaniu ich jest 86% ogólnej powierzchni użytków rolnych¹⁾. Ustalenia wynikające z narodowych planów gospodarczych nie docierają do każdego z tych gospodarstw w formie planu, jak to ma miejsce w zakresie gospodarki społecznej; zrozumieliśmy jednak, że reprezentowany przez indywidualne gospodarstwa rolne tak znaczny potencjał gospodarczy musi być w jakiś sposób podporządkowany planowaniu gospodarczemu.

Stwierdzić należy, że państwo nasze potrafiło wypracować szereg metod pośredniego oddziaływania na procesy gospodarcze, zachodzące w gospodarce drobnotowarowej na wsi i powiązać działalność gospodarczą tych drobnych przedsiębiorstw rolnych z potrzebami wynikającymi z narodowych planów gospodarczych. Metody te są stale doskonalone oraz zwiększa się ich ilość²⁾.

Jedną z wielu metod pośredniego oddziaływania państwa na rozmiary i kierunki produkcji oraz inwestycji w indywidualnych gospodarstwach rolnych (takich jak: polityka skupu wraz z całym systemem kontraktacji, polityka cen i polityka podatkowa, zaopatrzenie w środki produkcji, gotowe dobra inwestycyjne i materiały budowlane, wspomniane już gromadzkie plany rozwoju produkcji rolnej itp.) jest również system kredytowy.

System kredytowy wzmacnia nie tylko siły oddziaływania ekonomicznego wielu wymienionych poprzednio metod, ale spełnia również samodzielne funkcje

zarówno w zakresie polityki finansowej, jak i polityki gospodarczej, prowadzonej przez państwo w stosunku do wsi. Zasadniczy instrument, przy pomocy którego system kredytowy spełnia rolę transmisji w powiązaniu kierunków produkcji i inwestycji w indywidualnych gospodarstwach rolnych z ustaleniami wynikającymi z planów gospodarczych, stanowi plan kredytowy³⁾.

Plan kredytowy, za pomocą którego następuje dystrybucja kredytów na poszczególne rejony kraju, stanowi również ważny element w regulacji obiegu środków pieniężnych na wsi.

Nie należy bowiem zapominać, że każda złotówka kredytu wiąże odpowiednią ilość złotych posiadanych przez chłopów⁴⁾ i skierowuje je na te działy produkcji czy inwestycji, na rozwoju których państwu najbardziej zależy. Kredyt pomaga więc w kierowaniu wydatkami ponoszonymi ze środków własnych wsi na cele produkcyjne i na konsumpcję. W tym zakresie rola kredytu z roku na rok wzrasta wraz z intensyfikacją produkcji rolnej i ze wzrostem pomocy kredytowej⁵⁾. Wysokość pomocy kredytowej dla wsi, ustalona w planie kredytowym, uzależniona jest od wielu elementów. Zasadniczą rolę w tym zakresie odgrywają:

3) Funkcje kredytu socjalistycznego w zakresie powiązania procesów gospodarczych w indywidualnych gospodarstwach rolnych z ustaleniami narodowych planów gospodarczych oraz rolę i metody planowania kredytowego i jego znaczenie w systemie kredytowym omawiają następujące artykuły, opublikowane w „Wiadomościach NBP”:

W. Machowski: „W sprawie metod planowania kredytów wiejskich”, Nr 11 z roku 1961.

— T. Wyszomirski: „O decentralizacji kredytów w spółdzielniach oszczędnościowo-pożyczkowych”, Nr 3 i 4 z roku 1962.

Dlatego w niniejszym artykule zagadnienia powyższe są poruszone tylko w zakresie niezbędnym dla potrzeb wynikających z tematu.

4) Obecnie udział kredytów w finansowaniu nakładów produkcyjnych, ponoszonych ze środków własnych wsi, wynosi około 20%, a nakładów inwestycyjnych — około 23%. Jeśli chodzi o wydatki pieniężne, ponoszone przez gospodarstwa chłopskie, które według danych publikowanych przez A. Szymkowiaka we „Wsi Współczesnej” Nr 5 z roku 1963, strona 158, tabela 3 i strona 160, tabela 7, wynosiły w roku 1960 na jeden hektar użytków rolnych 1.239 zł, to udział kredytów w finansowaniu tych wydatków wyniósł około 397 zł, to jest 32%.

5) O ile w roku 1955 wysokość pomocy kredytowej dla wsi ze wszystkich źródeł (poza kredytem prywatnym) wynosiła około 3 mld zł, to w roku 1963 wzrosła ona do ponad 11 mld zł.

1) Porównaj Rocznik Statystyczny 1963 r. tabela 6/97 i tabela 17/108; dane za rok 1962.

2) Na przykład począwszy od roku 1961 wprowadzono zasadę opracowywania przez gromadzkie rady narodowe tak zwanych gromadzkich planów rozwoju produkcji rolnej, które stanowią poważny element zbliżenia planowania gospodarczego do każdego indywidualnego producenta.

- wielkość zaopatrzenia rynku wiejskiego w środki produkcji (nawozy sztuczne, kwalifikowane ziarno siewne, sadzeniaki, środki ochrony roślin, pasze pochodzenia przemysłowego itp.) oraz gotowe dobra inwestycyjne (maszyny i narzędzia rolnicze), materiały budowlane, materiał hodowlany i użytkowy,
- ustalenia narodowego planu gospodarczego w zakresie poziomu inwestycji realizowanych ze środków własnych wsi,
- zadania w zakresie kontraktacji,
- poziom dochodów pieniężnych gospodarstw chłopskich,
- możliwości zaopatrzenia rynku wiejskiego w artykuły konsumpcyjne itp.

Zasadnicze znaczenie dla zbilansowania się tych wszystkich elementów i ustalenia zarówno wysokości wypłat, jak i spłat kredytów ma bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności.

Schemat skróconego bilansu dochodów i wydatków pieniężnych ludności przedstawia się następująco:

Dochody (przychody)	Wydatki
1. Wynagrodzenie za pracę	1. Siła nabywcza na zakup towarów
2. Świadczenia społeczne	2. Zakup usług
3. Przychody ze sprzedaży produktów rolnych	3. Rozchody finansowe ludności (spłata kredytów, składki ubezpieczeniowe, itd.)
4. Przychody ze sprzedaży komisowej	4. Wpłaty ludności na rzecz gospodarki społecznej
5. Przychody finansowe ludności (kredyty, odszkodowania itd.)	5. Inne wydatki
6. Utarg gospodarki nie społecznej z tytułu robót i dostaw na rzecz gospodarki społecznej	6. Przyrost zasobów ludności
7. Inne przychody	

Powyższy uproszczony schemat skróconego bilansu dochodów i wydatków ludności pozwala nam na poznanie jego mechanizmu. Bilans ten, grupując wszystkie dochody i wydatki pieniężne ludności, pozwala na ustalenie siły nabywczej (pozycja 1 po stronie „Wydatki”). Pozycja ta jest wypadkową sumy dochodów i stanowi popyt na towary, reprezentowany przez ludność. Zdolność nabywcza ludności, ustalona przy pomocy omawianego bilansu, musi być zbilansowana z tą częścią obrotu towarowego, która jest przeznaczona na sprzedaż rynkową. Przewidziana wielkość sprzedaży rynkowej musi być wyższa od wartości siły nabywczej ludności.

Bardziej precyzyjnym instrumentem analizy jest rozwinięty bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności. Różnica między bilansem skróconym i rozwiniętym polega na tym, że bilans rozwinięty zawiera pozycje przemieszczeń pieniężnych pomiędzy poszczególnymi grupami ludności, a więc jest sporządzony w rozbiciu na ludność:

- zatrudnioną w gospodarce społecznej,
- chłopów,
- zatrudnioną w gospodarce nie społecznej, łącznie z tak zwanymi „wolnymi zawodami”.

Bilans rozwinięty pozwala śledzić podział dochodu narodowego między poszczególne grupy ludności. Odmianę bilansu rozwiniętego, sporządzanego w odniesieniu do ludności chłopskiej, stanowi bilans dochodów i wydatków tej grupy ludności. Bilans ten, przez dodanie takich pozycji jak:

- spożycie naturalne,
 - przyrost wartości stada podstawowego,
 - przyrost zapasów,
 - różnice cen z tytułu dostaw obowiązkowych,
- pozwala na ocenę dynamiki tak zwanych „całkowitych dochodów chłopskich”.

Kończąc ogólne omówienie techniki i przeznaczenia interesujących nas form bilansów dochodów i wydatków ludności warto jeszcze przypomnieć, że:

1. Bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności, obok bilansu finansowego państwa, oraz bilansu tworzenia i podziału produktu globalnego i dochodu narodowego, koordynuje te części narodowego

planu gospodarczego i budżetu państwa, w których preliminowane są wydatki gospodarki społecznej na rzecz ludności.

2. Bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności pozwala na ustalenie warunków równowagi rynkowej w okresie planowanym.

3. Przy pomocy tego bilansu ustala się siłę nabywcą ludności.

4. Na podstawie bilansu pieniężnych dochodów i wydatków ludności ustala się plan kasowy.

5. Bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności w szyku rozwiniętym pozwala na analityczne przedstawienie podziału dochodu narodowego według grup ludności.

6. Bilans ten stanowi podstawowy materiał analityczny dla określenia polityki finansowej, a zwłaszcza w zakresie świadczeń, kredytów, podatków, ubezpieczeń i oszczędności.

Jak wynika z przytoczonego schematu bilansu skróconego, wysokość wypłat i spłat kredytów stanowi odrębną pozycję tego bilansu. Wiemy już również (patrz odnośnik 4), że pomoc kredytowa stanowi dość poważny udział w finansowaniu potrzeb gospodarczych indywidualnego rolnictwa i wykazuje stałą tendencję wzrostową.

Jak już wspomniano, wysokość pomocy kredytowej, ustalona w rocznym planie kredytowym, uzależniona jest od wielu czynników. Zbyt wysokie ustalenie pomocy kredytowej powoduje automatycznie wzrost siły nabywczej ludności, który musi być zrównoważony wzrostem zaopatrzenia rynku wiejskiego w artykuły przemysłowe. Gdyby bowiem siła nabywcza ludności przedstawiała wartość wyższą od wartości zaopatrzenia rynkowego, wówczas występowałby nacisk na rynek, co w konsekwencji mogłoby spowodować zakłócenia w zaopatrzeniu wsi.

Zbyt niskie ustalenie wartości pomocy kredytowej mogłoby z kolei powodować, że artykuły przemysłowe nie zostałyby przez ludność wykupione, a to — w przypadku rolnictwa — spowodowałoby niezastosowanie w produkcji nawozów sztucznych, kwalifikowanego ziarna siewnego czy innych środków produkcji, istotnych dla intensyfikacji produkcji rolnej. Brak środków gotówkowych mógłby również spowodować wystąpienie w szerszym zakresie kredytu prywatnego z wszystkimi negatywnymi konsekwencjami dla gospodarstw słabszych ekonomicznie, które byłyby uzależnione od elementów kapitalistycznych⁶⁾.

Bilans pieniężnych dochodów i wydatków, sporządzony w zakresie gospodarstw chłopskich, pozwala na ustalenie ogólnej sumy pomocy kredytowej dla wsi. Nie daje on jednak odpowiedzi na pytanie, jaka powinna być wysokość wypłat kredytów w poszczególnych ich rodzajach (inwestycyjne, obrotowe itp).

Jeśli chodzi o kredyty inwestycyjne, to ich wysokość ustalana jest w narodowym planie gospodarczym. Przy ustalaniu szacunku nakładów inwestycyjnych w gospodarce chłopskiej uwzględnia się przede wszystkim wielkość zaopatrzenia rynku wiejskiego w materiały budowlane i dopuszczone do sprzedaży rynkowej maszyny i narzędzia rolnicze. Uzyskane z odpowiednich bilansów wartości zaopatrzenia rynku wiejskiego stanowią podstawę do wyliczenia wysokości nakładów. Suma ta, powiększona o przewidywany wzrost wartości stada podstawowego, stanowi pozycję wyjściową do ustalenia wysokości pomocy kredytowej w zakresie kredytów inwestycyjnych i możliwości sfinansowania omawianych nakładów inwestycyjnych środkami własnymi wsi. Przy ustalaniu w planie kredytowym wysokości wypłat kredytów obrotowych bierze się pod uwagę przede wszystkim ustalenia w zakresie planów kontraktacyjnych i potrzeby kredytowe, wynikające z tych planów, a następnie wielkości zaopatrzenia w środki produkcji (nawozy sztuczne, ziarno siewne, pasze itp).

⁶⁾ lichwa pieniężna, odrobiek itp.
Według danych, opublikowanych w Roczniku Statystycznym z roku 1962, tabela 55/270 w przychodach gospodarstw indywidualnych, prowadzących rachunkowość rolną, wynoszących średnio na jedno gospodarstwo 43,1 tysiąca zł, udział kredytu prywatnego wynosił 0,9 tysiąca zł, to jest 2,1%. J. Marek w artykule pod tytułem „Aktywność inwestycyjna rolników” — „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” Nr 2/62, strona 157, stwierdza, że udział kredytu prywatnego w pokrywaniu kosztów inwestycyjnych dochodzi do 8,6%.

Jak już wspomniano, bilans pieniężnych dochodów i wydatków ludności zawiera również pozycje dotyczące wielkości przewidywanych spłat kredytów. Wielkości te zmniejszają z kolei przychody ludności, stanowiąc jeden z elementów pozycji „Wydatki”. Przy ustalaniu wysokości spłat uwzględnia się przede wszystkim odpowiednie, wynikające ze sprawozdawczości, dane dotyczące wysokości zapadających do spłaty w okresie planowanym rat pożyczek udzielonych w okresach poprzednich niż okres, na który ustala się wielkości spłat.

W przypadku planu rocznego ustala się ponadto sumy, które przypadają do spłaty z kredytów udzielanych w okresie planowanym. Pożyczki udzielane wiosną, na przykład na zakup nawozów sztucznych, mogą być spłacane już w okresie jesiennym tego samego roku. Inaczej przedstawia się sprawa z długoterminowymi kredytami inwestycyjnymi, przy których stosuje się na przykład karencję nawet do lat czterech. W tym przypadku z kredytu udzielonego w okresie planowym nie przypadnie do spłaty nawet pierwsza rata.

W związku z powyższym, planowane wysokości spłat kredytów ustala się oddzielnie dla każdego rodzaju kredytów i przy uwzględnieniu celów, jakie przy ich pomocy mają być sfinansowane. Każdy rodzaj kredytu finansuje nakłady o różnym cyklu produkcji czy okresie amortyzacji. Różny jest więc okres rotacji poszczególnych rodzajów kredytów⁷⁾. Tak na przykład dla kredytów obrotowych, udzielanych przez spółdzielnie oszczędnościowo-pożyczkowe ze środków państwowych, wynosi on w roku 1962 dziewięć miesięcy i pięć dni, ze środków własnych SOP — jedenaste miesiące i pięć dni, na zakupy ratalne — osiem miesięcy i dziewięć dni, a dla średnioterminowych pożyczek inwestycyjnych — dwa lata i siedem dni.

Z tego co powiedziano odnośnie metod ustalania wysokości wypłat i spłat kredytów można wyciągnąć wnioski, że wysokość zadań w zakresie spłat kredytów jest tylko w części uzależniona od ustaleń dotyczących wysokości wypłat kredytów.

Omawiając metody ustalania wartości siły nabywczej ludności na zakup artykułów przy pomocy bilansu dochodów i wydatków ludności stwierdziliśmy, że wartość tę oblicza się przez odjęcie od dochodów sumy wydatków, a więc metodą salda. Zastosowując tę samą metodę do ustalania udziału kredytu w sile nabywczej ludności można by w przypadku planów rocznych dojść do błędnego wniosku, że różnica między wypłatami i spłatami kredytów stanowi o sile nabywczej kredytu. Tymczasem, ze względu na różni-

Tabela 1

(w milionach złotych)

	Rodzaje kredytów	Stan na dzień 31. 12. 1961	Wypłaty w roku 1962	Spłaty w roku 1962 ^{*)}	Stan na dzień 31. 12. 1962	Różnice w stanie zadłużenia
1	Inwestycyjne długoterminowe	5.459	1.248	837	5.741	+ 282
2	Inwestycyjne średnioterminowe	1.124	742	623	1.221	+ 97
3	Obrotowe ze środków państwowych, łącznie z kredytami kontraktacyjnymi	1.717	3.199	2.281	1.695	- 22
4	Obrotowe ze środków własnych	697	1.841	1.240	1.275	+ 578
5	Na sprzedaż ratalną	325	467	456	336	+ 11
	Razem	9.322	7.497	6.437	10.268	+ 946

^{*)} Bez sumy kredytów umorzonych i nie spłaconych w terminie, a przeksięgowanych na konta w dochodzeniu.

kumentować na przykładzie roku 1962. Tabela 1 ilustruje przebieg wypłat i spłat kredytów w okresie całego roku.

Z przedstawionych danych, przy przyjęciu metody salda, tak jak w bilansie dochodów i wydatków ludności, można by wyprowadzić wniosek, że zdolność nabywczą ludności z tytułu pomocy kredytowej w roku 1962 wyniosła 946 mln złotych. Byłby to jednak wniosek niesłuszny. Jak już wyjaśniono, suma 946 mln złotych reprezentuje jedynie wzrost wartości zadłużenia wsi z tytułu otrzymanej pomocy kredytowej, a nie określa wartości nabywczej ludności, stworzonej przy pomocy otrzymanych kredytów.

Jak już wspomniano, w innym okresie następują wypłaty kredytów, a w innym okresie ich spłaty. Można to zaobserwować już przy rozbięciu na kwartały wypłat i spłat rocznych. Dane dotyczące rozmiarów wypłat i spłat kredytów w poszczególnych kwartałach 1962 roku przedstawione są w tabeli 2.

Tabela 2

(w procentach)

Rodzaje kredytów	W y p ł a t y				S p ł a t y			
	za pierwszy kwartał	za dwa kwartały	za trzy kwartały	za cztery kwartały	za pierwszy kwartał	za dwa kwartały	za trzy kwartały	za cztery kwartały
1. Inwestycyjne długoterminowe	14,3	45,8	73,0	100,0	21,1	47,6	77,8	100,0
2. Inwestycyjne średnioterminowe	32,5	54,2	75,1	100,0	16,9	33,4	52,8	100,0
3. Obrotowe ze środków państwowych, łącznie z kontraktacją	48,4	75,4	87,5	100,0	12,9	25,2	51,0	100,0
4. Obrotowe ze środków własnych	22,4	56,4	76,4	100,0	14,8	29,4	52,0	100,0
5. Sprzedaż ratalna	15,3	39,0	67,8	100,0	24,6	47,6	72,6	100,0
Razem	32,5	61,4	79,9	100,0	15,5	31,3	56,4	100,0

ce, występujące w czasie między wysokościami wypłat i spłat kredytów, do której to sprawy jeszcze powrócimy, dodatnie lub ujemne saldo wypłat i spłat kredytów wskazuje jedynie na wzrost lub spadek, zadłużenia wsi z tytułu otrzymanych kredytów. Jeśli wypłaty, przewidziane w planie kredytowym, stanowią wartość wyższą od sumy spłat, to uzyskamy wzrost zadłużenia wsi, jeśli natomiast wypłaty są niższe od spłat, to uzyskujemy zmniejszenie zadłużenia wsi. Stwierdzenie powyższe postaramy się udo-

Z danych tych wynika, że w pierwszym kwartale banki wypłacają 32,5% rocznej sumy udzielanych kredytów, a uzyskują jedynie 15,5% rocznej sumy spłat. W okresie pierwszego półrocza udziela się 61,4% rocznej sumy kredytów, a uzyskuje jedynie 31,3% rocznej sumy spłat. W okresie trzech kwartałów wypłaca się 79,9% rocznej sumy wypłat, a uzyskuje jedynie 56,4% spłat. Natomiast w czwartym kwartale wypłaca się jedynie 20,1% rocznej sumy kredytów, a spłaty wynoszą 43,6% rocznej sumy spłat. Wskaźniki te kształtują się różnie w poszczególnych rodzajach kredytów. Największe wyprzedzenie wypłat w stosunku do spłat występuje w zakresie kredytów obrotowych

⁷⁾ Porównaj T. Słysz: „Uwagi w sprawie okresów spłacalności kredytów dla wsi”; „Wiadomości NBP” Nr 12 z roku 1961, strony 590—593.

(w pierwszym półroczu 75,4% wypłat rocznych i tylko 25,2% spłat rocznych).

Z przytoczonych danych wynika, że siły nabywczej nie można wyliczać metodą salda. Mniejszy błąd popełnia się już w planach kwartalnych, ale i planowanie kwartalne nie daje prawidłowego obrazu przy zastosowaniu metody salda dla wyliczania siły nabywczej kredytu.

Udzielany kredyt jest bowiem w pełni przeznaczany na zakup środków produkcji, na sfinansowanie inwestycji czy zakup artykułów konsumpcyjnych. Tak więc jedynie ogólna suma udzielonych kredytów powinna być konfrontowana z wartością artykułów przeznaczonych na zaopatrzenie wsi. Gospodarstwo rolne, korzystające z kredytu, który w większości jest realizowany w formie bezgotówkowej⁸⁾, wykorzystuje go na zakup artykułów, dokonując spłat zaciągniętych zobowiązań z wpływu należności za sprzedane artykuły rolne. W przypadku kredytów inwestycyjnych czy kredytów na sprzedaż ratalną mamy w zasadzie do czynienia ze zjawiskiem zaciągania kredytu przez jedno gospodarstwo i spłaty zadłużeń przez drugie gospodarstwo.

⁸⁾ W większości przypadków banki nie wypłacają gotówki do ręki kredytobiorcy, a przelewają należność na pokrycie zobowiązań kredytobiorcy z tytułu zakupionych towarów w przedsiębiorstwach społecznych lub wypłacają należność po przedłożeniu przez kredytobiorcę rachunków za zakupione artykuły.

JERZY KATYŃSKI
KRYSTYNA PRZYBOROWSKA
Kraków

Głos w dyskusji o systemie rozliczeń gospodarki uspołecznionej

Dyskusja na temat rozliczeń pomiędzy jednostkami gospodarki uspołecznionej toczy się nie po raz pierwszy zarówno na terenie banku, jak i na łamach czasopism fachowych, nie związanych z Narodowym Bankiem Polskim, z tym że chyba jednak dotąd sprawa nie była postawiona w sposób tak zasadniczy i wnioski nie były tak daleko idące, jak to ma miejsce obecnie, kiedy spotkać się można z postulatami nawet całkowitego niemal zerwania z tradycyjną niejaką metodą inkasa bankowego.

Celem niniejszego artykułu jest przede wszystkim spojrzenie na zagadnienie tak jak ono przedstawia się od strony doświadczeń poczynionych na naszym terenie.

Już na wstępie wypada zaznaczyć, że poczynione spostrzeżenia i analizy statystyczne zjawisk w omawianym zakresie nie upoważniają nas do stawiania takich wniosków, które postulowałyby wprowadzenie radykalnych zmian w zakresie rozliczeń, gdyż jakkolwiek stwierdzić można dużo zjawisk niekorzystnych, to jednak stosowane obecnie metody wykazują jednocześnie wiele cech dodatnich, wobec których do wszelkich zasadniczych rozwiązań należałoby podejść z najwyższą chyba ostrożnością.

Stwierdziliśmy przede wszystkim, że o ile sytuacja ogólnokrajowa w zakresie istniejących pewnych zatorów rozrachunkowych może budzić pewne wątpliwości odnośnie prawidłowości stosowanych metod, to na naszym terenie analiza dynamiczna nie wykazuje zjawisk niepokojących, aczkolwiek sytuacja daleka jest od doskonałości.

Porównanie wielkości i wskaźników charakteryzujących odcinek rozliczeń roku 1962 z danymi roku 1961 pozwala stwierdzić w ich kształtowaniu się pewne symptomy korzystnych zmian. Znajdują one swój wyraz w poprawie struktury zarówno należności od odbiorców, jak i zobowiązań wobec dostawców, w wyniku znacznego obniżenia się stanu rozliczeń przeterminowanych. Należności od odbiorców w skali regionu krakowskiego wynosiły:

Rozważania powyższe wykazują, że pozycje dotyczące kredytów, zawarte w bilansach dochodów i wydatków ludności, zwiększają w większym stopniu siłę nabywczą ludności na artykuły rynkowe niż pozostałe pozycje omawianych bilansów i dlatego wysokości wypłat kredytów, ustalane w planach kredytowych i w bilansach dochodów i wydatków ludności, muszą w pełni znaleźć pokrycie w bilansach zaopatrzenia rynku wiejskiego.

Bilanse pieniężnych dochodów i wydatków ludności wiejskiej, sporządzane dotychczas przez oddziały wojewódzkie Banku Rolnego, miały charakter sprawozdawczy i mogły być tylko w niewielkim stopniu wykorzystywane przy ustalaniu wojewódzkich programów racjonalnego wykorzystywania pomocy kredytowej. Począwszy od roku bieżącego wydziały finansowe wojewódzkich rad narodowych sporządzają nie tylko bilanse sprawozdawcze, ale również i bilanse dla potrzeb planowania bieżącego i to nie tylko roczne, ale również kwartalne. Praktyka ta pozwala na udoskonalenie metod planowania kredytowego i kształtowania polityki finansowej. Bank w poważnym stopniu uczestniczy w sporządzaniu bilansów pieniężnych dochodów i wydatków ludności. Chodzi obecnie o to, aby bilanse sporządzane przez wydziały finansowe były w pełni i we właściwy sposób wykorzystywane w zakresie planowania i kształtowania polityki kredytowej.

Tabela 1
(w milionach złotych)

Data	Należności	W tym należności przeterminowane
31 grudnia 1961 roku	5.093,1	1.858,7
31 grudnia 1962 roku	4.675,4	1.461,3
Obniżenie się stanu należności	417,7	397,4

Zmniejszeniu uległ udział należności przeterminowanych w ich stanie ogólnym, który z 36,5% w roku 1961 zmniejszył się do 31,3% w roku 1962.

Wskaźnik zmniejszenia tego udziału, wynoszący 5,2 punktu, dowodzi poprawy płynności tej grupy aktywów obrotowych w przedsiębiorstwach gospodarki uspołecznionej regionu krakowskiego. Zobowiązania natomiast z tytułu rozliczeń z dostawcami kształtowały się w sposób następujący:

Tabela 2
(w milionach złotych)

Data	Zobowiązania nie przeterminowane	Zobowiązania przeterminowane	Różnice „+” i „-”
31 grudnia 1961 roku	1.270,9	1.328,1	+ 57,2
31 grudnia 1962 roku	922,5	869,7	- 52,8
Ogółem	2.193,4	2.197,8	+ 4,4

Rozbieżność tendencji, cechująca tę grupę pasywów obrotowych, dała w efekcie poprawę ich struktury, wyrażającą się obniżeniem udziału zobowiązań prze-

terminowanych w łącznym stanie tych rozliczeń z 42,1% w roku 1961 na 39,6% w roku 1962, to znaczy o 2,5 punktu.

Grupą gospodarczą, której potencjał decyduje o ukształtowaniu się wskaźników ekonomicznych naszego regionu, jest pion przemysłu. Należności z tytułu rozliczeń za dostawy, usługi i roboty tego pionu gospodarczego stanowiły na ultimo 1962 roku 72% stanu ogółem, zaś zobowiązania — 53%.

Wspomniane na wstępie symptomy pewnej poprawy zdolności płatniczej przedsiębiorstw, między innymi w wyniku lepszej płynności, która cechowała odcinek rozliczeń z odbiorcami, należy przede wszystkim odnieść do sytuacji finansowej przedsiębiorstw pionu przemysłu.

Porównanie stanów należności z tytułu rozliczeń z odbiorcami, z dynamiką sprzedaży przedsiębiorstw przemysłowych w roku 1962 pozwala stwierdzić przyspieszenie rotacji tej grupy środków obrotowych. Sprzedaż produkcji towarowej, usług i robót ilustruje tabela 3.

Tabela 3
(w milionach złotych)

Okres	Plan	Procent	Wykonanie	Procent	Wskaźnik w dniach
I — IV kw. 61 r.	50.619,5	100	51.902,6	100	26,6
I — II kw. 62 r.	29.232,3	x	30.379,9	x	21,5
I — III kw. 62 r.	43.372,6	x	45.364,2	x	21,7
I — IV kw. 62 r.	58.977,9	116	61.822,4	119	19,7

Obniżenie wskaźnika rotacji w przybliżeniu o 7 dni potwierdza lepszą płynność należności. Wskaźnik ten wykazuje pewne zahamowanie w trzecim kwartale w tendencji spadkowej, wywołane szybszym wzrostem należności przeterminowanych od podwyższenia się sprzedaży. Zahamowania te wystąpiły w podanych niżej przemysłach i wyrażały się następującym układem przeterminowanych rozliczeń z odbiorcami, co obrazuje tabela 4.

Tabela 4
(w milionach złotych)

Przemysł	Należności przeterminowane		
	na dzień 30.6.1962 roku	na dzień 30.9.1962 roku	na dzień 31.12.1962 roku
materiałów budowlanych	90,8	101,1	76,1
chemiczny	118,2	128,4	125,9
lekki	115,6	139,1	108,0
spożywczy	98,6	109,3	80,6

Nieprawidłowości te, spowodowane nieterminowym regulowaniem zobowiązań przez centrale handlowe czy w przypadku materiałów budowlanych — przez wykonawstwo inwestycyjne, w zasadzie przejściowo spowodowały zwiększenie stopnia zaangażowania tej grupy aktywów w obrotach.

Zdolność terminowego regulowania przez przedsiębiorstwa przemysłowe zobowiązań z tytułu rozliczeń z dostawcami kształtowała się w roku 1962 lepiej niżeli w roku 1961. Udział zobowiązań przeterminowanych w ich stanie ogółem kształtował się następująco:

- na dzień 31 grudnia 1961 roku — 54,5%
- na dzień 30 czerwca 1962 roku — 49,6%
- na dzień 30 września 1962 roku — 53,7%
- na dzień 31 grudnia 1962 roku — 51,3%

Wahania, a szczególnie niekorzystnie kształtująca się proporcja, jaka miała miejsce w trzecim kwartale 1962 roku, spowodowane były — obok omówionego już wzrostu należności przeterminowanych — zwiększeniem zaangażowania środków obrotowych w podwyższonych stanach zapasów.

W pionie przedsiębiorstw handlowych i w grupach pozostałych udział zobowiązań przeterminowanych w ich stanie ogółem uległ poprawie w roku 1962

w porównaniu z rokiem 1961, z tym że w jednostkach handlowych regionu krakowskiego specjalna poprawa wystąpiła w trzecim kwartale 1962 roku.

Jeśli chodzi o płynność należności, to należy stwierdzić pewne pogorszenie, wyrażające się wzrostem należności przeterminowanych, zwłaszcza w przedsiębiorstwach zaopatrzenia, zbytu i hurtu.

Oczywiście, że wzięliśmy pod uwagę stany zobowiązań przeterminowanych według danych zarejestrowanych przez bank w wykazach rachunków bankowych. W ten sposób do zobowiązań przeterminowanych zaliczone zostały wszystkie zobowiązania pozainkasowe, bez względu na to czy są one przeterminowane, czy też nie.

Tyle statystyka Oddziału Wojewódzkiego NBP w Krakowie. Została ona podana świadomie bardzo szeroko, aby uwidocznić, że przynajmniej na terenie krakowskim nie wystąpiły jakiegokolwiek alarmujące zjawiska, które postulowałyby natychmiastową zmianę systemu w jego podstawowych zasadach.

Jeśli natomiast sięgniemy do doświadczeń i codziennej praktyki oddziałów, to przede wszystkim należy zwrócić uwagę na niezmiernie ważne, naszym zdaniem, zagadnienie, które nie znalazło może pełnego odbicia w dotychczasowej dyskusji. Zarówno opracowania Departamentu Operacyjno-Rachunkowego NBP, jak i inne, omawiając sytuację NBP na odcinku rozliczeń lub określając zadania banku w tym przedmiocie, stawiają znak równości pomiędzy bankiem jako całością a pionem operacyjno-rachunkowym, realizującym technicznie dyspozycje klientów.

W jednym z opracowań czytamy: „rola banku powinna się ograniczać do pośrednictwa, a nie zmierzać do egzekwowania zapłaty”... itd. Takie umowne uproszczenie zagadnienia, niewątpliwie słuszne z formalnego punktu widzenia, może jednak doprowadzić do zniekształcenia obrazu wtedy, gdy mamy do czynienia z bankiem typu socjalistycznego, jak Narodowy Bank Polski. Funkcje usługowe tego banku istotnie polegają na wykonywaniu zleceń klientów i naszym słusznym dążeniem mogłoby być maksymalne uproszczenie manipulacji i odciążenie zainteresowanego pionu tak, aby zagadnienie terminowości zapłaty, prawidłowości fakturowania, księgowej ewidencji należności i zobowiązań nie interesowało danej jednostki bankowej, która jedynie technicznie pośredniczy w wykonywaniu poleceń. Ale w tym banku — nieopodal pionu operacyjno-rachunkowego — znajduje się pion kredytowy, dla którego te same zagadnienia absolutnie nie mogą być obojętne, a przeciwnie — stanowią przedmiot stałej troski i zainteresowania w toku finansowania, kredytowania i kontroli przedsiębiorstw.

Właśnie w ostatnim czasie słyszy się przecież o słusznym postulacie, aby pracownicy pionu kredytowego w szerszym aniżeli dotychczas zakresie wykorzystywali rzeczowe i rzetelne dane pionu operacyjno-rachunkowego. Postulat taki jest niewątpliwie słuszny i połączenie go oraz powiązanie kontroli przedsiębiorstw i analizy ich stanu finansowego z materiałami przechowywanymi przez komórki rozliczeń uznać należy za jak najbardziej celowe i pożądane, ponadto zmniejszające pracochłonność czynności związanych z kontrolą przedsiębiorstw w skali całego banku. Nie wielkie dodatkowe obciążenie pionu operacyjno-rachunkowego dałoby poważne korzyści w pracy pionu planowania i kredytów.

Dla pracowników kredytowych nie może być przecież obojętne dokładne ustalenie stanu należności i zobowiązań, a kwestia przerzucenia tych obowiązków w całości na przedsiębiorstwa stanowiłaby co prawda z pozoru odciążenie banku od tych zadań, ale jedynie w odniesieniu do pionu bezpośredniego zainteresowanego, natomiast dla pionu kredytowego spowodowałoby to wzrost trudności i pracochłonności, niewspółmiernie wyższy od pozornych oszczędności.

Odrębnym zagadnieniem jest rozszerzenie porównywalności poza teren banku, na skalę ogólnokrajową. Nie wchodząc w trudne zagadnienie ewentualnego przerzutu etatów pomiędzy bankiem i innymi instytucjami, które zaprowadziłoby nas zbyt daleko — jakkolwiek było już poruszane kilkakrotnie w związku z problemem naliczania odsetek — musimy stwier-

dzić, że bank, który analizuje gospodarkę narodową i ma ambicję, aby robić to w sposób prawidłowy i kompletny, nie może chyba w sprawie rozliczeń ograniczyć się świadomie do rozważań w skali jednego tylko pionu bankowego i całkowicie wyłączyć się z rozważań o charakterze ogólnoeconomicznym.

Przytoczone argumenty dają jeden, chyba istotny, postulat. Usprawnienie pracy pionu rozliczeniowego, stanowiącego część zespołu operacyjno-rachunkowego NBP jest niewątpliwie potrzebne tak jak każde usprawnienie czy to administracji, czy też produkcji, ale jeśli te usprawnienia mają znaleźć równowagę w zwiększeniu pracochłonności czynności innego pionu, a nawet innego — pазabankowego — działu naszej gospodarki, to zamiast usprawnienia — przyniosą jedynie straty.

Narodowy Bank Polski, analizując szeroki wachlarz zagadnień gospodarczych, musi rozważać wpływ ewentualnych postulowanych zmian na gospodarkę pojętą jako całość.

* * *

W oparciu o to zasadnicze założenie podejmiemy próbę oceny dotychczasowych metod rozliczeń, nie kusząc się oczywiście o wyczerpanie nawet w przybliżeniu całości zagadnienia.

Przed wszystkim system inkasa bankowego, poza niewątpliwie wieloma złymi stronami, ma swoje tradycje i ma bardzo wiele stron dodatnich. Nie najmniejszym argumentem jest pewne przyzwyczajenie do tej formy rozliczeń. Nie będziemy chyba posądzeni o sztywny konserwyzm, jeśli stwierdzimy, że za każdą z już istniejących form przemawia na jej korzyść ten przede wszystkim argument, że w ogóle istnieje, a zatem pomimo pewnych wad, sam fakt przeprowadzenia daleko idących zmian wywołałby czasem większe komplikacje niż utrzymanie dotychczasowego systemu, nawet z jego niektórymi wadami. Argument ten — aczkolwiek tylko częściowo — przemawia na korzyść utrzymania systemu inkasa bankowego, przynajmniej w ogólnym jego ujęciu. Pada stałe pytanie: czy w obecnej sytuacji przedsiębiorstwa nie dorosły jeszcze do tego, aby, zrezygnawszy z pewnego „automatyzmu” inkasa, zdobyć się na samodzielne prowadzenie rozliczeń za pomocą choćby poleceń przelewu, jeżeli nie chcemy wracać do innych form, które były swego czasu niezmiennie modne i szeroko lansowane, jak na przykład tak zwane rozliczenia planowe, rozliczenia saldami i inne.

Otóż przedsiębiorstwa niewątpliwie powinny umieć to zrobić, ale żyjemy pewnie wątpliwości czy istotnie umiej. Jeżeli zaś te wątpliwości żyjemy, to nie wiadomo czy warto ryzykować eksperyment na dużą skalę po to tylko być może, aby po niedługim czasie rozpocząć gwałtowny odwrót, jak to często ma miejsce.

Argument, powołujący się na „automatyzm” inkasa, nie jest, ściśle biorąc, argumentem całkowitym. Na wielu polach dążymy do automatyzacji, popieramy ją i chwalamy się osiągnięciami w tym zakresie. Coraz to bardziej skomplikowane, ważniejsze czynności są automatyzowane i to w coraz wyższym stopniu.

Jeżeli jednak automatyzm rozliczeń ma mieć znaczenie negatywne, to chyba dlatego, że przekreśla on wolny wybór, swobodną decyzję, jednym słowem wyklucza elastyczne postępowanie. Należy jednak udośćnić, że tak rzeczywiście jest, co będzie niezmiennie trudne, bo wszelkie opinie pozabankowe idą raczej w przeciwnym kierunku. Ponadto zastanowić się należy czy jeżeli nawet by tak było, to czy winien jest temu system rozliczeń, czy też mentalność uczestników rozliczeń, która raczej nie zmienia się pod wpływem wprowadzenia takiej czy innej metody.

Ciekawy podział uczestników rozliczeń, dokonany przez P. Sulmickiego, najlepiej świadczy o tym, że do stosunków między kontrahentami nie można przykładać sztywnej i stale niezmiennej miary, ale należałoby postępować indywidualnie i elastycznie.

Musimy przyjąć jako pewnik, że instytucja inkasa bankowego jest najbardziej popularną i zakorzenioną formą rozliczeń, w stosunku do której przedsiębiorstwa nie popełniają tak rażących zaniedbań, jak to się zdarza przy stosowaniu innych metod. Ponadto — jak

już poprzednio wspomniano — posiadanie ewidencji stanów w oddziale banku niezmiennie ułatwia czynności kontrolne banku. Wystarczy wspomnieć chociażby o wylczaniu luzów finansowych czy faktycznych stanów należności, które napotyka poważne trudności, gdy chcemy oprzeć się jedynie na danych przedsiębiorstwa w wypadku stosowania rozliczeń poleceniami przelewu.

Nie oznacza to, że dotychczasowy system rozliczeń jest doskonały. Przede wszystkim wątpliwości budzi sposób stosowania akceptu, który uprzywilejowuje jednych dostawców na niekorzyść innych. Pewna różnorodność form akceptu jest konieczna, ale może lepiej byłoby dostosować rodzaj formy do typu dostawy i stosować formę uproszczoną jako regułę, zaś bardziej skomplikowaną w tych wypadkach, gdy rzetelność dostaw (jakość towaru itp.) budzi wątpliwości.

Pewien prymat systemu inkasa bankowego nie oznacza, że nie można i nie należy stosować również i innych form rozliczeń tam, gdzie to jest możliwe i prowadzi do uproszczeń, a nie do komplikacji.

Przed wszystkim jednak istnieją możliwości uproszczenia samego systemu inkasa bankowego, na które niestety niewiele zwraca się uwagi. Tymczasem wydaje się, że pożądane efekty osiągniemy nie tyle przez próby radykalnych zmian, ile przez wiele drobnych uproszczeń na wielu odcinkach. Na naszym terenie na przykład wypróbowaliśmy z dobrym skutkiem fakturowanie okresowe na okresy piętnastodniowe, przy systematycznych dostawach towarów.

Umowę zawarł między innymi PZGS z gminnymi spółdzielniami swego okręgu, fakturując łącznie — na podstawie oddzielnych specyfikacji — całość towaru przekazanego w ciągu okresu dwutygodniowego do danej spółdzielni.

Wobec dużej częstotliwości dostaw i wobec faktu, że zarówno PZGS, jak i kilkanaście gminnych spółdzielni, mają rachunki w jednym i tym samym oddziale banku, komórka rozliczeń odczuła natychmiastowe poważne zmniejszenie się operacji po wprowadzeniu tego systemu. Prawidłowość rozliczeń między kontrahentami nie uległa żadnemu pogorszeniu, gdyż podstawą ich była przede wszystkim specyfikacja ilościowa dostawy do sklepu, a nie łączna faktura. Jedyną dodatkową komplikacją jest wzrost kredytu na należności w PZGS, a więc pewne powiększenie kosztów na korzyść GS, co jednak jeden PZGS rozwiązał w taki sposób, że podległe mu spółdzielnie bonifikuja mu różnice odsetek.

Wydaje się, że system taki lub podobny, zasługuje na rozpatrzenie i szersze wprowadzenie w podobnych wypadkach, zwłaszcza że rozliczenia planowe, stosowane dawniej przy systematycznych dostawach, spotykały się z nieprzychylnym przyjęciem.

Inny przykład uproszczenia — również eksperymentalny — z terenu województwa krakowskiego: zdajemy sobie sprawę, że w toku rozliczeń inkasowych dokumenty odbywają podwójną drogę — raz od podawcy do płatnika, przez dwa oddziały banku — i z powrotem — już po wykupieniu ich, jako dokumenty o charakterze księgowym. Dla uproszczenia tej manipulacji spróbowaliśmy skrócić obieg dokumentów w banku i uprościć manipulację. Podawca dokumentów rozliczeniowych dzieli u siebie egzemplarze zażądań zapłaty i sam przesyła odpowiednie odcinki pod właściwym adresem, a zatem do właściwego dla siebie oddziału banku, do oddziału banku płatnika i do samego płatnika. Dokumenty te rejestrowane są w oddziałach banku na tych samych zasadach jak dotychczas, ale oddziały nie wykonują żadnych dotychczasowych czynności pocztowych do momentu wykupu (lub zwrotu) zażądania zapłaty. Pracochłonność czynności jest w tym wypadku prawie taka sama jak przy poleceniach przelewu, ale stan należności i zobowiązań jest nadal rejestrowany w banku.

Z powyższego nie wynika, że przytoczone przykłady są jedynymi, ani że są najprawdopodobniej rozwiązaniem. Jeśli jednak na terenie jednego województwa kilka oddziałów umiało znaleźć śmiało i twórczo — jak na swoje warunki — rozwiązanie, to niewątpliwie w skali banku takich możliwości istnieje dziesiątki. Chodzi jednak o wyraźne podkreślenie faktu, że istniejący system rozliczeń może i powinien być mo-

dyfikowany, z tym że jego modyfikacji można szukać w ramach istniejących przepisów lub przy niewielkich ich zmianach i zastosowaniu pewnej elastyczności, co ma niezmiernie duże znaczenie dla stabilizacji systemu finansowego naszej gospodarki.

Wydaje się, że po okresie takich prób wykrystalizują się niewątpliwie pewne już ściślej określone me-

tody, których rozpowszechnienie przyniesie dalszy postęp w zakresie systemu rozliczeń.

Rozwijające się życie gospodarcze nie zawsze daje się wtłoczyć w ciasne ramy najlepiej nawet pomyślnych systemów, wymaga ono szybkiej decyzji, dostosowanej elastycznie do konkretnej sytuacji, nie skrzepowanej zbyt formalnymi przepisami.

KAZIMIERZ HARBICH
Siedlce

W sprawie regulaminów organizacyjnych

Wprowadzenie regulaminów organizacyjnych w oddziałach operacyjnych przyniosło wiele niewątpliwych korzyści, przyczyniając się do pogłębienia podziału pracy i odpowiedzialności.

Regulaminy organizacyjne, opracowane przez oddziały, nasuwają jednak wiele poważnych zastrzeżeń a między innymi:

- regulaminy organizacyjne są zbyt rozbudowane i mało przejrzyste,
- regulaminy organizacyjne traktują w sposób rozwlekły o sprawach drobnych i drugorzędnych, pomijając rzeczy istotne,
- w regulaminach organizacyjnych powtarza się zbyt często przepisy bankowe i ogólne,

— istnieją wyraźne dysproporcje między poszczególnymi częściami regulaminów organizacyjnych, wyrażające się przeważnie w zbyt obszernym wyszczególnianiu zakresu pracy komórek organizacyjnych.

Przepisy organizacyjne dla oddziałów operacyjnych NBP w punkcie 21 ustalają co następuje:

„Dyrektor oddziału, z uwzględnieniem lokalnych warunków pracy, ustala w regulaminie organizacyjnym oddziału:

- a) strukturę organizacyjną oddziału, z podaniem komórek wchodzących w jego skład,
- b) podział pracy między poszczególne komórki w sposób zapewniający kontrolę i zabezpieczający ustalenie odpowiedzialności za jej wykonanie,
- c) sprawy, w których decyzje zastrzega sobie i uprawnienia nadane naczelnikom,
- d) zakres uprawnień do podpisywania dokumentów oraz obiegu korespondencji,
- e) formy współpracy z organami rad narodowych,
- f) ewentualnie inne niezbędne wytyczne, na przykład dotyczące zakresu i formy współpracy poszczególnych komórek, składu i formy pracy komisji kredytowej”.

Analiza powyższych przepisów prowadzi do następujących wniosków:

— przepisy organizacyjne wyliczają zagadnienia, które należy **obowiązkowo** ująć w regulaminie organizacyjnym oddziału i pozostawiają **całkowitą swobodę** oddziałom w zakresie wprowadzania do regulaminu organizacyjnego innych wytycznych, uznanych przez dyrektora za niezbędne,

— przepisy organizacyjne nie ustalają żadnych norm ani wskazówek co do formy regulaminu organizacyjnego,

— przepisy organizacyjne nie precyzują bliżej **roli** regulaminu organizacyjnego, ani nie zawierają zasad, które powinny być przestrzegane przy jego opracowywaniu.

Wspomniany punkt 21 przepisów organizacyjnych nie wyczerpuje sprawy regulaminów organizacyjnych w oddziałach. Istnieją inne (oprócz zarządzeń) możliwości oddziaływania na treść i formę regulaminów organizacyjnych oddziałów operacyjnych, a mianowicie:

- a) dyskusja na łamach „Wiadomości NBP” i wymiana doświadczeń między oddziałami,
- b) opracowanie przez Centralę Banku i oddziały wojewódzkie wzorcowych czy typowych regulaminów organizacyjnych oraz udzielanie oddziałom wskazówek nadających kierunek ich wysiłkom nad sporządzaniem i zmianą regulaminów organizacyjnych,
- c) rozwijanie dyskusji na tematy organizacyjne.

Sądzę, że ogólną ocenę sytuacji na odcinku regulaminów organizacyjnych można zawrzeć w kilku zdaniach. Samo wprowadzenie regulaminów organizacyjnych stanowi postęp organizacyjny. Posunięcie to było konieczne wobec decentralizacji uprawnień i ramowego charakteru przepisów. Pozostawienie oddziałom dużej swobody przy opracowywaniu regulaminów było celowe. Niesprecyzowanie formy, roli i zasad konstruowania regulaminów oraz dość ogólnikowe naszkicowanie ich treści (przedmiotu) uznaję za usprawiedliwione, głównie brakiem odpowiednich doświadczeń banku w tym zakresie. Dyskusja na temat regulaminów organizacyjnych była raczej skromna, w porównaniu z dyskusją na temat komisji kredytowych czy ze znacznie głębszymi ujęciami, poświęconymi organizacji pracy i kierownictwa. Obecnie odczuwa się potrzebę usprawnienia wartościowego instrumentu, jakim są regulaminy, przez:

- a) wznowienie dyskusji,
- b) opracowanie regulaminów typowych,
- c) ewentualnie nowe instrukcyjne sprecyzowanie ich treści i formy,
- d) opracowanie przez jednostki organizacyjne banku nowych, lepszych regulaminów organizacyjnych.

Nie roszczę sobie pretensji do wyczerpania w tym krótkim artykule całości problematyki regulaminów organizacyjnych. Uwagi moje traktuję jako głos w dyskusji, mający na celu jej wznowienie. Dwie strony sprawy, charakteryzujące mój punkt widzenia na **rolę** regulaminu, uważam za wymagające szczególnego uwypuklenia:

1) regulamin organizacyjny i przepisy organizacyjne spełniać powinny rolę „zasadniczej ustawy” organizacyjnej oddziału, jego statutu,

2) regulamin organizacyjny powinien reprezentować zarówno ogólną koncepcję organizacji pracy i kierowania oddziałem operacyjnym, jak też zawierać jej rozwinięcie, sprowadzone do form pozwalających na praktyczne urzeczywistnianie przyjętych rozwiązań organizacyjnych.

Wychodząc z podstawowych zadań, których spełnienia oczekują od regulaminu organizacyjnego, spróbuję naszkicować kilka zasad, które powinny być uwzględnione — moim zdaniem — przy opracowywaniu regulaminów organizacyjnych.

Regulamin organizacyjny powinien być **zwięzły i jasny**, gdyż inaczej nie spełni roli „statutu oddziału”. Zwięzłość i jasność regulaminu są warunkiem przyswojenia sobie jego postanowień przez zainteresowany kolektyw oddziału, a tym samym przesadzają sprawę realizacji ustalonych norm. Zawilść i drobiazgowość sformułowań regulaminu, nie przemyślane sformułowania, nie wytrzymujące próby życia, wprowadzają zamęt organizacyjny i dezorientują zespół w intencjach regulaminu, tworząc z niego biurokratyczny dokument dobrych zamierzeń, utopionych w niedowładzie organizacyjnym.

Regulamin organizacyjny nie może być przerabiany lub opracowywany na nowo zbyt często, nie częściej jak raz na dwa — trzy lata, a w każdym razie chyba nie częściej niż raz do roku. Postulat **stałości postanowień** regulaminu wynika nie tylko z jego charakteru „ustawy zasadniczej”, ale z ogólnie odczuwanej stabilizacji przepisów. Stąd wniosek, że należy unikać włączania do regulaminu wszelkich postanowień przejściowej, doraźnej natury. Jeśli postanowienia takie są potrzebne, powinny one być podejmowane w innym

trybie. Regulamin może i powinien ten tryb przewidywać.

Sprawa stałości postanowień regulaminu wiąże się z zasadą **aktualności** regulaminu, wynikającą z jego istoty. Drobiazgowe wyliczanie zakresu pracy poszczególnych komórek organizacyjnych, zajmujące dużą część regulaminów organizacyjnych, należy uznać za zbyteczne. Podział pracy w oddziałach podlega ciągłym zmianom i inaczej być nie może. Stąd te części regulaminu stosunkowo szybko deaktualizują się, zmuszając oddział do zmiany regulaminu bądź też do tolerowania rozbieżności między regulaminem i rzeczywistością. Obydwie alternatywy są nie do przyjęcia. Regulamin powinien być, z wyjątkiem nielicznych, uzasadnionych przypadków, dokumentem aktualnym.

Z funkcji zasadniczej ustawy, realizującej określona koncepcję organizacyjną, wynika postulat zastosowania w przepisach regulaminu odpowiedniego **stopnia uogólnienia a jednocześnie konkretności sformułowań**. Regulamin nie może sobie postawić za cel rozwiązanie wszystkich szczegółów spraw organizacji pracy w oddziale w jednym dokumencie. Regulamin powinien natomiast stworzyć ramy dla rozwiązania tych spraw przez ustalenie ogólnych norm.

Odpowiedni stopień uogólnienia¹⁾ postanowień regulaminu nie może przekształcić się w nic nie mówiącą ogólnikowość, w sloganowość. Każde postanowienie powinno być konkretne, stanowiące normę określonego postępowania. Postulat powyższy łączy się z zasadą **istotności**. Postanowienia nieistotne nie powinny być włączone do regulaminu, mogą one przybierać inną formę, o ile w ogóle postanowieniom nieistotnym trzeba nadać jakąś formę i podejmować je.

Regulamin nie jest celem samym w sobie. Przepisy „zasadniczej ustawy” muszą spełniać funkcje czynnika organizującego pracę w oddziale przez ustalenie podziału pracy, zasad kierowania zespołami, kompetencji personelu kierowniczego i ram dla współpracy komórek organizacyjnych.

Regulamin organizacyjny powinien być w zgodzie z **zasadą szczegółowości**, to jest powinien stwarzać podstawę dla dokonywania szczegółowego podziału pracy i odpowiedzialności. Nie znaczy to bynajmniej, że regulamin należy obciążać dużą ilością przepisów szczegółowych, gdyż nie jest to ani celowe, ani możliwe. Nie można jednak zrezygnować z ustanawiania szczegółowych norm, na przykład z dokonania szczegółowego podziału pracy w oddziale. Rozwiązanie sprawy, będące próbą kompromisu między dwoma sprzecznymi alternatywami (odpowiedni stopień uogólnienia, szczegółowość) wyobrażam sobie następująco:

1) regulamin organizacyjny zawiera syntetycznie podany zakres pracy poszczególnych komórek, przedstawiając przez swoją zwięzłość i jasność ogólne założenia podziału pracy w oddziale,

2) regulamin spełnia zasadę szczegółowości nie przez obciążenie jego przepisów drobiazgowymi rejestrami czynności poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników, ale przez określenie zasad, trybu i form ustalania szczegółów zakresu pracy komórek organizacyjnych. Zadośćuczynienie zasadzie szczegółowości może nastąpić na przykład przez umieszczenie w regulaminie następujących sformułowań:

— szczegółowy zakres pracy stanowisk pracy i — w miarę potrzeby — poszczególnych pracowników pionu B i C, ujmowany jest na kartach pracy, akceptowanych przez dyrektora oddziału,

— kierownicy stanowisk pracy upoważnieni są do zlecania pracownikom wykonywania czynności nie ujętych w kartach pracy lub przesuwania wykonywania czynności, ujętych w kartach pracy, między poszczególnymi, podległymi im stanowiskami, o ile dobro pracy tego wymaga,

— główny księgowy powinien bieżąco czuwać nad zakresem stosowanych odchyleń od kart pracy, zapew-

nić sobie bieżącą informację w tym względzie, ingerować w miarę potrzeby w tok pracy. W przypadku konieczności stosowania większych odchyleń od ustaleń kart pracy i w razie potrzeby zmiany kart pracy, główny księgowy powinien przedstawić dyrektorowi oddziału odpowiednie propozycje. Powyższe dotyczy również kierownika stanowiska administracyjno-gospodarczego,

— przydział przedsiębiorstw na stałe poszczególnym stanowiskom pracy wymaga akceptacji dyrektora. Naczelnik wydziału uprawniony jest do zarządzania przejściowego przejęcia przedsiębiorstwa przez inne stanowisko pracy na okres do jednego miesiąca,

— przydzielanie na stałe przedsiębiorstw inspektorom kredytowym wymaga akceptacji dyrektora. Zastępstwa urlopowe, macierzyńskie, z tytułu ćwiczeń wojskowych i chorób — akceptuje naczelnik. Zastępstwa do dwóch tygodni pozostają w dyspozycji kierowników stanowisk kredytowych,

— raz w roku (styczeń) sporządza się wykaz przedsiębiorstw według stanowisk pracy i inspektorów kredytowych. W ciągu roku naczelnik wydziału nanosi na wykaz zmiany dokonywane na stałe.

Regulamin organizacyjny powinien spełniać postulat **operatywności**. Usztywnienie ram pracy, konieczne dla zapewnienia porządku w przebiegu działania, nie może być nadmierne i nie może hamować wykonawstwa. Nadanie regulaminowi pracy waloru operatywności nastąpić może przez wprowadzenie zarządzeń wewnętrznych lub wydawanie dodatkowych dyspozycji przy pomocy notatek służbowych (nasze przepisy nie przewidują wydawania poleceń przez dyrektora oddziału w formie zarządzeń, zastrzegając tę formę dla Prezesa Banku i dyrektorów oddziałów wojewódzkich. Mimo to dyrektorzy oddziałów wydają zarządzenia lub notatki służbowe, noszące ich formę. Postępowanie to uzasadnione jest istniejącymi potrzebami, wynikającymi ze zmienności przepisów i powstawania nowych problemów).

Miejsce zarządzeń wewnętrznych (notatek służbowych dyrektora) w systemie organizacyjnym oddziału i w jego regulaminie wyobrażam sobie w sposób następujący:

1) notatki służbowe stanowić mogą rozszerzenie postanowień regulaminu organizacyjnego. Nie można oczekiwać, że oddział załatwi wszystkie swoje problemy organizacyjne przy opracowywaniu regulaminu. Potrzeba unormowania różnych spraw zostaje dostrzeżona w toku pracy i powinna być niezwłocznie zaspokojona z chwilą, kiedy wykrystalizował się pogląd co do organizacyjnego ujęcia sprawy,

2) w miarę potrzeby zarządzenia wewnętrzne powinny zmieniać postanowienia regulaminu organizacyjnego, bez konieczności zmiany całego regulaminu,

3) nowe przepisy bankowe powodują konieczność organizacyjnego ich opracowania przez oddział. Konieczność ta jest mocno zaakcentowana przez ramowość przepisów (sformułowanie „oddział może, oddział powinien, dyrektor ustali”). Przesłanki te narzucają potrzebę rozszerzenia działalności normatywnej oddziału (o wewnętrznym oczywiście charakterze).

Po pewnym okresie czasu, w trakcie uaktualniania i przerabiania regulaminu organizacyjnego niektóre postanowienia notatek można wprowadzić do regulaminu, inne usunąć lub pozostawić poza regulaminem, w ścisłym do niego nawiązaniu.

W dążeniu do uwzględnienia zasady szczegółowości i operatywności napotykamy niebezpieczeństwo „przeorganizowania pracy”, na co słusznie zwraca uwagę W. Jarosz²⁾.

Jestem przeciwny zbytecznej szczegółowości regulaminu i nadmiarowi norm, jednakże nie podzielam poglądu W. Jarosza o nieprzydatności kart pracy, wydawania na piśmie zarządzeń wewnętrznych itp.

Ustalenie odpowiedzialności za wykonywane czynności, zapewnienie jednolitego trybu pracy, wymagają czasem formy karty pracy lub notatki. Nie znaczy to, aby dla każdego pracownika wydziału operacyjno-rachunkowego opracowywać kartę pracy, gdyż karta

¹⁾ Porównaj W. Klezun: „Zagadnienie organizacji pracy dyrektora dużego oddziału NBP”; Wiadomości NBP Nr 11/62. Treść artykułu stanowi ogólna koncepcja kierowania oddziałem. Regulamin organizacyjny powinien być praktycznym sprzeciwem ogólnej koncepcji organizacji pracy i kierownictwa w oddziale operacyjnym, jak już zaznaczyłem przy referowaniu roli regulaminu organizacyjnego.

²⁾ „Niektóre problemy organizacji pracy kierowniczego w oddziale operacyjnym NBP”, strona 40. Referaty na konferencji naukowej w sprawie organizacji pracy w oddziale operacyjnym NBP, powielone w roku 1962.

pracy liczarki lub kontystki może być nonsensem organizacyjnym. Praca liczarki jest w wystarczający sposób unormowana w przepisach i na ogół nie zachodzi potrzeba uzupełniania przepisów pod tym względem. Zmienność obsady i natężenie pracy w rachunkowości powoduje, że nie można ustalić ściśle czynności, jakie ma wykonywać poszczególna kontystka, gdyż istnieje obiektywna konieczność operatywnego dysponowania personelem dla dostosowania pracy do bieżących zadań. Jednakże i tu praca nie jest wykonywana od przypadku do przypadku. Istnieją grupy czynności, które można wyodrębnić i powiązać ze sobą.

Zastanówmy się krótko nad stanowiskiem kontrolerów rozliczeń. Są oni powiązani z jednej strony ze stanowiskami kredytowymi (przekrój branżowy przedsiębiorstw), z drugiej — z kasami i rachunkowością, a z trzeciej strony — z klientami. Karta pracy może przykładowo wymienić wszystkie przedsiębiorstwa lub określić branżę, pozostawiając pewną dowolność kierownikowi stanowiska.

Pożądane jest wreszcie ustalenie jednolitego trybu podawania kontrolerom dyspozycji limitu kredytu przez stanowiska kredytowe, co może nastąpić w regulaminie pracy w punkcie poświęconym współpracy wydziałów.

Regulamin organizacyjny powinien spełniać postulat **całościowego ujęcia** zagadnień organizacyjnych. W tym samym czasie nie mogą istnieć w oddziale równoległe do siebie różne systemy zarządzania. Usiłowania oddziału powinny iść w tym kierunku, aby stosowane ujęcia organizacyjne wynikały i nawiązywały do regulaminu organizacyjnego, aby tryb pracy nie kształtował się wbrew czy obok regulaminu.

Z doświadczeń i praktyki bankowej

Ocena gospodarki środkami trwałymi — maszynami i urządzeniami — w przemyśle lekkim łódzkiego okręgu bankowego

Opracowanie niniejsze oparte jest na wynikach inspekcji przeprowadzonych przez oddziały operacyjne w wytypowanych przedsiębiorstwach. Ta metoda reprezentacyjna, aczkolwiek nie daje pełnego, wyczerpującego materiału, pozwala jednak w poważnym stopniu uchwycić zasadnicze nieprawidłowości, występujące w dziedzinie gospodarki maszynami i urządzeniami. Informacje zdobyte tą drogą pozwalają z kolei oddziałowi wojewódzkiemu na interwencję pisemną bądź też w drodze bezpośrednich kontaktów w zjednoczeniach.

W roku bieżącym oddziały operacyjne objęły inspekcjami wytypowane przedsiębiorstwa czterech podstawowych branż przemysłu lekkiego w naszym okręgu: bawełnianej, wełnianej, dziewiarsko-począsowniczkiej oraz tkanin jedwabnych i dekoracyjnych. Poza tym opracowano materiały zebrane w toku kontroli bieżącej w odniesieniu do innych przedsiębiorstw, nie badanych w ramach omawianych inspekcji. Materiały te pozwalają na ujęcie typowych nieprawidłowości w dziedzinie gospodarki maszynami i urządzeniami w przemyśle lekkim.

W przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego z terenu Łodzi utrzymuje się od dnia 1.I.1962 roku do dnia 31.III.1963 roku w czterech wymienionych wyżej branżach wysoki stan nie zagospodarowanych maszyn i urządzeń. Sytuację tę obrazuje tabela Nr 1.

Z tabeli tej wynika, że w przemyśle bawełnianym na dzień 31.3.1963 roku nastąpiło pogorszenie sytuacji, bowiem ogółem stan nie zagospodarowanych maszyn i urządzeń wzrósł w porównaniu do stanu na dzień 1.I.1962 roku prawie o 18,7 miliona złotych. Wzrost ten dotyczy głównie inwestycji przedsiębiorstw i wynosi około 14 milionów złotych.

Regulamin organizacyjny powinien być podporządkowany zasadzie **oryginalności i specyfiki**. Regulamin nie jest powtórzeniem przepisów bankowych i ogólnych. Powinien on wydobyc specyficzne cechy i potrzeby oddziału. Istnieją sprawy, które można unormować jednolicie dla wszystkich oddziałów czy grup oddziałów. Każdy oddział posiada jednak pewne odrębności natury ekonomicznej, organizacyjnej czy personalnej (np. pracownik z wysokimi kwalifikacjami i doświadczeniem z zakresu inwestycji, który może być wykorzystany przy załatwianiu spraw inwestycyjnych różnych stanowisk), którym należy dać wyraz w regulaminie organizacyjnym.

Przedmiotem regulaminu organizacyjnego, jako zasadniczej ustawy organizacyjnej oddziału jest — najogólniej biorąc — jego ustrój, to jest struktura oddziału i układ wewnętrznych zależności w oddziale.

Określenie to, pokrywając się w dużym stopniu z przytoczonym na wstępie wyjątkiem z przepisów organizacyjnych, jest w swojej treści od niego szersze.

Forma regulaminu jest bardzo pomocna w urzeczywistnieniu jego treści. Braki regulaminów organizacyjnych są dość dobrze znane, ich rola, zasady sporządzania i treść, jeśli nie w pełni świadomie, to intuicyjnie odczuwane. Znalezienie odpowiedniej formy, to jest układu regulaminu, podziału na części, sposobu wyrażania i skonkretyzowania organizacyjnego ujęcia pracy, jest jednym z głównych warunków posunięcia naprzód sprawy regulaminów organizacyjnych.

Treść, a szczególnie forma regulaminu — jako jeden z podstawowych czynników urzeczywistnienia koncepcji organizacji pracy i kierownictwa w oddziale — warto są odrębnego opracowania.

Poważnymi pozycjami, wpływającymi na wysoki stan nie zagospodarowanych maszyn i urządzeń na dzień 31.3.1963 roku, są obiekty w następujących przedsiębiorstwach.

1. W Zakładach Przemysłu Bawełnianego im. Dzierżyńskiego nie zagospodarowano bielnika typu Pad-Roll wartości 4.667 tysięcy złotych, zakupionego w ramach inwestycji zjednoczeń w grudniu 1962 roku, oraz innych mniejszych urządzeń — z powodu niewykonania odpowiedniej adaptacji budynku. Adaptacja budynku, przewidziana w planie ubiegłego roku, została skreślona. Obecnie przedsiębiorstwo i Zjednoczenie Przemysłu Bawełnianego czynią starania o wykonanie adaptacji budynku w ramach inwestycji przedsiębiorstw. Jest rzeczą mało prawdopodobną, aby do końca bieżącego roku bielnik został oddany do eksploatacji.

2. W Zakładach Przemysłu Bawełnianego im. Dywizji Kościuszkowskiej na początku roku 1962 było nie zainstalowanych 14 sztuk maszyn trzepalniczych. W tymże roku zakład otrzymał cztery dalsze maszyny trzepalnicze. Na ogólną ilość 18 sztuk posiadanych maszyn zainstalowano 16 sztuk, lecz nie oddano ich do użytku z powodu usterek w dokumentacji. Wartość tych maszyn wynosi 1.514 tysięcy złotych. Jednocześnie w roku 1962 zakupiono maszyny trzepalnicze do trzypalni w ilości 8 sztuk o wartości 676 tysięcy złotych, które nie zostały dotychczas zmontowane i przekazane do użytku. W pierwszym kwartale 1963 roku niewykorzystanie maszyn wykazuje dalszy wzrost. Maszyny dla trzypalni są zainstalowane, ale dotychczas znajdują się w stanie rozruchu; inne maszyny trzepalnicze do drugiego oddziału trzypalni są nadal nie zainstalowane. W styczniu bieżącego roku przedsiębiorstwo otrzymało napawarkę

Tabela 1

Kształtowanie się stanów nie zagospodarowanych maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwach czterech branż przemysłu lekkiego w Łodzi

(w tysiącach złotych)

Zjednoczenie przemysłu	Stan na dzień 1.1.1962 r.		Stan na dzień 1.1.1963 r.		Stan na dzień 31.3.1963 r.	
	stan ogółem do zagospodarowania	w tym dotyczący inwestycji przedsiębiorstw	stan ogółem do zagospodarowania	w tym dotyczący inwestycji przedsiębiorstw	stan ogółem do zagospodarowania	w tym dotyczący inw. przedsięb.
1	2	3	4	5	6	7
Bawełnianego	32.649	4.755	28.327	11.387	51.329	18.774
w tym:						
Zjednoczenie Przemysłu Bawełnianego im. Marchlewskiego	8.262	350	6.168	5.560	12.829	5.177
Zjednoczenie Przemysłu Bawełnianego im. Dzierżyńskiego	101	101	5.407	740	8.919	4.252
Wojewódzkie Zjednoczenie Przemysłu Bawełnianego im. 1 Maja	12.591	336	8.094	301	11.144	165
Łódzkie Zjednoczenie Przemysłu Bawełnianego im. Obrońców Pokoju	1.325	371	1.718	1.696	6.624	1.696
Zjednoczenie Przemysłu Bawełnianego im. Dywizji Kościuszkowskiej	400	400	676	674	3.969	2.969
Wełnianego — Północ	11.544	11.544	6.283	6.283	6.317	6.317
w tym:						
Konstantynowskie Zjednoczenie Przemysłu Wełnianego	2.517	2.517	1.191	1.191	1.467	1.467
Tkanin Jedwabnych i Dekoracyjnych	10.289	10.289	12.454	12.454	8.271	8.271
w tym:						
Rudzka Fabryka i Wykończalnia „Pierwsza”	—	—	10.798	10.798	6.615	6.615
Fabryki Firanek i Koronek im. H. Sawickiej	6.600	6.600	1.354	1.354	1.354	1.354
Dziewiarskiego i Pończoszniczego	3.549	3.549	115	115	1.494	1.494
w tym:						
Zjednoczenie Przemysłu Dziewiarskiego im. Wojska Polskiego	—	—	—	—	1.264	1.264

z fulardem „Hothflue” wartości 3.200 tysięcy złotych, montażu której dotychczas nie dokonano z uwagi na brak urządzeń towarzyszących — kabli i przewodów (zamówionych w późniejszym terminie) oraz dokumentacji.

3. W Zakładach Przemysłu Bawełnianego im. 1 Maja znajdują się nie zainstalowane zdmuchiwalce pyłu, wartości 1.176 tysięcy złotych, zakupione w maju 1960 roku w ramach inwestycji zjednoczeń. Urządzenia nadeszły, nikt jednak nie pomyślał we właściwym czasie o żelazie potrzebnym do ich zainstalowania. Zanim zamówiono i otrzymano odpowiednie żelazo, upłynęło wiele czasu. Nie zainstalowano również w tych zakładach siedmiu sztuk zasilarek, wartości 694 tysiące złotych, zakupionych w okresie od marca do sierpnia 1962 roku, a to z powodu niekompletnych dostaw z Lubuskiej Fabryki Zgrzeblarek Bawełnianych. Dostawy te mają nadzieję w bieżącym roku. Poza tym nie zainstalowano otrzymanych na początku roku 1962 dziewięciu sztuk zgrzeblarek, wartości 1.059 tysięcy złotych, wykorzystanie których uzależnione jest od otrzymania ciągarek z Włoch.

4. W Zakładach Przemysłu Bawełnianego im. Marchlewskiego znajdują się nie zainstalowane, zakupione we wrześniu 1962 roku, 43 sztuki pneumofili o wartości 569 tysięcy złotych, dostarczone z wadami przez Bielańskie Zakłady Przemysłu Bawełnianego (produkcja uboczna) oraz zakupione w styczniu 1961 roku 22 sztuki zdmuchiwalcy pyłu o wartości 604 tysiące złotych, nie zainstalowane dotychczas na skutek nieprzygotowania na czas żelaza potrzebnego do ich instalacji. Pneumofile te w najlepszym przypadku będą zainstalowane w listopadzie 1963 roku.

Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa podległe Zjednoczeniu Przemysłu Wełnianego — Północ, można przytoczyć następujące przykłady:

1. W Zakładach Przemysłu Wełnianego im. 9 Maja dopiero w trzeciej dekadzie maja bieżącego roku oddano do montażu aparat ciśnieniowy GRU — 75 (import z Danii) o wartości 3.140 tysięcy złotych, otrzymany w listopadzie 1962 roku. Powodem tego był przedłużający się okres przygotowania pomiesz-

czenia i fundamentów, a następnie wyczekiwanie na monter z zagranicy.

2. W Konstantynowskich Zakładach Przemysłu Wełnianego zakupiono w roku 1961 aparat farbiarski (182 tys. zł); okazał się on zbędny dla przedsiębiorstwa wobec skreślenia z planu budowy farbiarni. Poza tym nie oddano dotychczas do eksploatacji zakupionej 7 lipca 1962 roku postrzygarki o wartości 522 tysięcy złotych, z powodu opóźnionych dostaw urządzenia odsysającego (import z NRD), a następnie nieprzygotowania potrzebnej do montażu blachy.

W przemyśle tkanin jedwabnych i dekoracyjnych wymaga omówienia sprawa agregatu do ciągłego barwienia o wartości 6.677 tysięcy złotych (urządzenia do ciągłego barwienia kosztują 5.267 tys. zł, a suszarka cylindryczna 1.410 tys. zł), zakupionego przez Rudzką Farbiarnię i Wykończalnię „Pierwsza” w sierpniu 1962 roku na zlecenie Zjednoczenia Przemysłu Tkanin Jedwabnych i Dekoracyjnych w Łodzi. Przedsiębiorstwo pismem z dnia 8.3.1962 roku uprzedziło zjednoczenie o braku odpowiedniego pomieszczenia dla tego agregatu. Protokołem z dnia 20.9.1962 roku kierownictwo przedsiębiorstwa stwierdziło, że agregat nie będzie zmontowany, ponieważ w „obecnym warunkach” nie nadaje się on do produkcji.

W związku z tym agregat, jako zbędny dla przedsiębiorstwa, postawiony został do dyspozycji zjednoczenia w celu odprzedania go innym zakładom. Na konferencji odbytej z udziałem Zjednoczenia Przemysłu Tkanin Jedwabnych i Dekoracyjnych oraz Biura Projektowania w dniu 16.11. ubiegłego roku stwierdzono, że agregat ten może być zmontowany w zakładzie dopiero w końcu 1964 roku. W związku z tym zjednoczenie zwróciło się do Ministerstwa Przemysłu Lekkiego o wydanie decyzji przekazania agregatu innym zakładom. Zjednoczenie Przemysłu Bawełnianego nie wyraża chęci zakupu agregatu, ponieważ agregat taki niepotrzebny jest podległym mu przedsiębiorstwom. Zgłaszali się inni nabywcy, ale wyrażali chęć nabycia tylko samej suszarki. W tej sytuacji jednak barwiarka do ciągłego barwienia stałaby się w ogóle zbędna. Nieoficjalne wypo-

wiedzi osób zainteresowanych pozwalają przypuszczać, że agregatu tego nikt nie chce kupić, ponieważ nadaje się on do produkcji dużych partii, a obecnie produkuje się raczej krótkie serie.

Fabryka Igieł Dziewiarskich i Biegaczy Obrączkowych zakupiła w 1959 roku zgrzewarkę punktową wartości około 54,5 tysiąca złotych, która do chwili obecnej nie znalazła zastosowania w produkcji. Ten sam zakład w latach 1959 — 1960 sprowadził jedenaście sztuk automatów, tak zwanych czterodziałaniowych, do produkcji igieł języczkowych o wartości 1.405 tysięcy złotych. Automaty te zakupiono bez uprzedniego odpowiedniego sprawdzenia prototypu pod kątem sprawności technicznej, wskaźników techniczno-ekonomicznych i przydatności dla przemysłu. W związku z tym seria próbna wykazała wady uniemożliwiające eksploatację maszyn. W roku 1960 zakład zakupił pięć walcarek do gwintów, wartości 59,7 tysiąca złotych, które z powodu braku rolek do wygniatań gwintów nie są wykorzystywane w przedsiębiorstwie.

W Zakładach Przemysłu Dziewiarskiego „Sira” w Sieradzu znajduje się sześć sztuk zbędnych układaczy do dzianiny o wartości 1.018 tysięcy złotych, zakupionych przed rokiem 1962. Dotychczas maszyn tych nie udało się przedsiębiorstwu sprzedać. W tym samym przedsiębiorstwie zakupiono za wcześniej turbogenerator marki Lang o mocy 1,5 MW, o wartości 2.766 tysięcy złotych. Zakupu tego dokonano w grudniu 1962 roku, montaż przewiduje się w końcu roku 1963 lub na początku roku 1964.

Za objaw bardzo niekorzystny w działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw przemysłu lekkiego należy zatem uznać zbyt długi okres montażu i wstępnego uruchamiania nowych maszyn, jak również często mocno opóźnione dostawy maszyn, które niejednokrotnie mają miejsce w ostatnich dniach roku, przy czym montaż ich dokonywany jest w roku następnym. Wskutek tego maszyn, objęte planem inwestycyjnym danego roku, praktycznie wchodzi do produkcji z minimum sześciomiesięcznym opóźnieniem. W Zakładach Przemysłu Bawełnianego im. Dzierżyńskiego nie osiągnięto wydajności założonej w planie rocznym na rok 1962 w wyniku nieprzeprowadzenia w pełni modernizacji. Przedłużająca się modernizacja była przyczyną przekroczenia w tym przedsiębiorstwie planowanych postojów w przedziałni średnioprzędnej. W zakładzie tym przedłużający się również czas montażu aparatu Duo-Roth był powodem zwiększenia procentu postojów w przedziałni cienko-przędnej (planowano 4,91%, wykonano 5,24%).

Ocena wykorzystania maszyn pracujących. Inspekcje przeprowadzone w tym zakresie dały interesujący materiał, z którego wynika, że najpoważniejszymi przyczynami przestojów nie uzasadnionych jest nie usprawiedliwiona nieobecność robotników i niedobory surowca. Ponadto istotnym czynnikiem, wpływającym na wielkość przestojów w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego, są niedobory energii elektrycznej. Na przykład:

1. W Zakładach Przemysłu Wełnianego im. 9 Maja w przedziałni przestoje wynosiły w 1961 roku 437.736 godzin, w roku 1962 — 196.300 godzin oraz w pierwszym kwartale 1963 roku — 42.472 godziny, z powodu braku surowca.

2. W Zakładach Przemysłu Bawełnianego im. Dzierżyńskiego przestoje z powodu braku surowca wynosiły w przedziałni: w roku 1961 — 1.849.537 godzin, w roku 1962 — 1.466.280 godzin oraz w pierwszym kwartale 1963 roku — 917.262 godziny, natomiast z powodu nieobecności robotników: w roku 1961 — 5.892.850 godzin, w roku 1962 — 4.329.515 godzin, a z powodu braku energii elektrycznej: w roku 1961 — 520.200 godzin, w roku 1962 — 551.180 godzin oraz w pierwszym kwartale 1963 roku — 888.562 godziny.

3. W Zakładach Przemysłu Wełnianego im. A. Struga w przedziałni przestoje z powodu braku surowca wynosiły: w roku 1961 — 855.596 godzin, w roku 1962 — 1.174.072 godziny oraz w pierwszym kwartale 1963 roku — 469.834 godziny.

Ewidencja środków trwałych. W zakresie ewidencji środków trwałych, przewidzianej zarządzeniem ministra finansów z dnia 12.4.1962 roku (Monitor Polski Nr 36/62) w porównaniu do roku ubiegłego —

nastąpiła poprawa. W niektórych jednak przedsiębiorstwach (np. w Zakładach Przemysłu Wełnianego im. Bardowskiego, w Zakładach Przemysłu Wełnianego im. 9 Maja) brak jest protokółarnego przekazania środków trwałych pod opiekę odpowiedzialnych pracowników. Nie zawsze też przestrzegane są przepisy paragrafu 11 cytowanego zarządzenia. Na przykład w Zakładach Przemysłu Wełnianego im. Bardowskiego wprowadzenie do ewidencji nowych środków trwałych następuje na podstawie dowodu „przyjęcia środka trwałego” OT. Data wystawienia „OT” nie zawsze pokrywa się z datą protokółarnego przyjęcia do użytkowania środka trwałego. Tak na przykład w zakładach wymienionych sporządzono protokół przyjęcia do użytkowania cewiarki wátkowej typu 2053 w dniu 17.11.1962 roku, „OT” sporządzono dopiero w dniu 17.12.1962 roku i pod tą datą wprowadzono ją do ewidencji środków trwałych.

Postawienie środków trwałych w stan likwidacji następuje w przedsiębiorstwach na ogół zgodnie z przepisami, lecz faktyczna likwidacja przeprowadzana jest w stosunkowo długim okresie.

W ocenie za rok ubiegły gospodarki środkami trwałymi w przedsiębiorstwach przemysłu lekkiego podkreślaliśmy konieczność zwiększenia zainteresowania ze strony samych przedsiębiorstw prawidłowym wykorzystaniem maszyn i urządzeń. Sprawę tę rozwiązuje, zdaniem naszym, przynajmniej w dużej mierze Uchwała Rady Ministrów Nr 189 z dnia 1 czerwca 1962 roku w sprawie wzmożenia kontroli nad zamawianiem i montażem maszyn i urządzeń oraz wydane na jej podstawie zarządzenie ministra finansów i ministra handlu zagranicznego z dnia 6 lipca 1962 roku i zarządzenie przewodniczącego Komisji Planowania przy Radzie Ministrów z dnia 9 listopada 1962 roku w sprawie wytycznych dotyczących ustalenia normatywów czasowych oddawania maszyn i urządzeń do montażu i eksploatacji. W szczególności chodzi tutaj o ewidencję terminów nadejścia i przekazywania maszyn do montażu i eksploatacji oraz odsetek za zwłokę. Zdaniem naszym zaprowadzenie ewidencji podyktowane przepisami powinno być przedmiotem szczególnego zainteresowania ze strony oddziałów NBP. Oceniając aktualną sytuację na odcinku gospodarki środkami trwałymi — maszynami i urządzeniami — w przemyśle lekkim stwierdzić należy, że:

— obserwuje się w roku bieżącym zwiększenie dyscypliny na odcinku planowania nakładów inwestycyjnych,

— porównując stan i wartość maszyn nie zagospodarowanych na dzień 1.1.1962 roku i na dzień 1.1.1963 roku stwierdza się nieznaczna poprawę w branży wełnianej i dziewiarsko-pończosznicznej. Natomiast stwierdza się pogorszenie w branży tkanin jedwabniczo-dekoracyjnych,

— pogorszenie w stanie zagospodarowania maszyn na dzień 31.3.1963 roku w przemyśle bawełnianym traktować należy jako przejściowe,

— przebieg akcji zagospodarowywania maszyn i urządzeń ocenić należy jako nadal niezadowolający, mimo że nieprawidłowości te mają charakter incydentalny,

— obok niewątpliwych zaniedbań przedsiębiorstw i zjednoczeń w zagospodarowywaniu maszyn i urządzeń, w braku koordynacji w działalności inwestycyjnej inwestorów, duży wpływ na niezadowolający stan na tym odcinku mają czynniki obiektywne, niezależne od przedsiębiorstw. Do czynników tych zaliczyć należy:

a) ograniczenie nakładów w resorcie Ministerstwa Przemysłu Lekkiego, przewidzianych w planie pięcioletnim,

b) niezadowolająca jakość otrzymywanych maszyn i urządzeń, usterki w dokumentacji,

c) trudności w instalowaniu nowych urządzeń i agregatów w starych, nieraz już bardzo wyeksploatowanych pomieszczeniach,

— nieterminowa dostawa maszyn i urządzeń, jak również niewywiązywanie się przedsiębiorstw wykonawczych z przyjętych zobowiązań umownych.

Jak ważną rolę odgrywa ten ostatni czynnik świadczy fakt, że w ciągu lat 1961 — 1962 przedsiębiorstwa podległe Zjednoczeniu Przemysłu Bawełnianego wy-

stały z roszczeniami z tytułu odszkodowań umownych (kary konwencjonalne według danych tego zjednoczenia)

1) w zakresie dokumentacji	— 270 tysięcy złotych
2) w zakresie robót budowlano-montażowych	— 3.176 tysięcy złotych
3) w zakresie dostaw maszyn	— 9.612 tysięcy złotych
razem	— 12.995 tysięcy złotych

uzyskując w tym okresie odszkodowania na kwotę 1.824 tysiące złotych. Większość wystąpień kierowana jest do arbitrażu, co wydłuża znacznie realizację zadań zakładów.

W zakresie zagospodarowania maszyn już posiadanych przez przedsiębiorstwa stosuje się i stosować będzie nadal bezpośrednią interwencję w przedsiębiorstwach oraz w jednostce nadrzędnej.

Bank usiłuje również w sposób operatywny pomóc — w miarę swych możliwości — w zagospodarowywaniu maszyn i urządzeń. Ostatnio Oddział Wojewódzki NBP w Łodzi prosił Centralę Banku o interwencję w jednej z central handlu zagranicznego w sprawie przyspieszenia zakupu kabla, potrzebnego do uruchomienia suszarki zakupionej z importu.

Zaleca się także oddziałom stosowanie interwencji w oddziałach kontrolujących dostawców dóbr inwestycyjnych, w celu oddziaływania na przyspieszenie opóźnionych dostaw.

Nie mamy niestety wpływu na przedsiębiorstwa wykonawstwa inwestycyjnego, kontrolowane przez Bank Inwestycyjny, które, jak wspomniano wyżej, w bardzo poważnym stopniu przyczyniają się do opóźniania realizacji inwestycji.

Na tym tle rysuje się konieczność nawiązania ściślejszej współpracy między oddziałami NBP, kontrolującymi działalność eksploatacyjną i oddziałami Banku Inwestycyjnego, finansującymi działalność wykonawców inwestycyjnych.

Wydaje się nam również, że należy stawiać przedsiębiorstwom większe wymagania przy przyjmowaniu planów rzeczowo-finansowych w sensie dokumentowania pełnego przygotowania inwestycji i zabezpieczenia terminowości wykonania. Dotyczyć to powinno również zakupu maszyn i urządzeń zarówno pochodzenia krajowego, jak i z importu.

KAZIMIERZ OWCZAREK
Łódź

Praktyczna metoda obliczenia efektywności inwestycji szybko rentujących się, polegających na wzroście produkcji

W związku z wprowadzeniem w życie postanowień Instrukcji Komisji Planowania przy Radzie Ministrów w sprawie efektywności mniejszych inwestycji oraz przedsięwzięć organizacyjno-technicznych na oddziały operacyjne banków nałożony został obowiązek badania efektywności inwestycji nie tylko szybko rentujących się, ale również realizowanych w trybie przepisów Uchwały Nr 54 Rady Ministrów (Monitor Polski Nr 19/62). Dotyczy to zwłaszcza inwestycji przedsiębiorstw finansowanych z kredytu bankowego.

Badanie efektywności inwestycji w oparciu o wspomnianą wyżej Instrukcję Komisji Planowania naraża w praktyce poważne trudności, jakkolwiek ustalone w niej wzory wyliczenia efektywności są stosunkowo proste. Trudności wylaniają się jednak przy prawidłowym doborze wartości symboli wzoru. Jeśli do wzoru wyliczenia efektywności przyjmie się dane nierealne, w konsekwencji otrzymamy wynik, który może doprowadzić do podjęcia niesłusznej decyzji przyjęcia do realizacji zadania inwestycyjnego, niedostatecznie efektywnego. Od wnikliwej analizy oddziały efektywności podejmowanych przez przedsiębiorstwa zamierzeń inwestycyjnych uzależniona jest poprawa pracy inwestycyjnych służb przedsiębiorstw, które — jak z praktyki wiemy — nie przywiązują dostatecznej wagi do analizy opłacalności realizowanych inwestycji.

Niniejsze opracowanie ma na celu przedstawienie praktycznej metody badania efektywności inwestycji szybko rentujących się, której efekty ekonomiczne polegają na zwiększeniu wartości produkcji. W zasadzie najmniej trudności naraża ustalenie wysokości nakładu inwestycyjnego, gdyż w większości przypadków zamierzenia inwestycyjne, zgłaszane w ramach inwestycji szybko rentujących się, polegają na zakupach maszyn o konkretnej cenie nabycia. Trudności wylaniają się natomiast przy prawidłowym ustaleniu wartości określających wzrost produkcji (symbol P) oraz przyrostu kosztów związanych z eksploatacją nowej inwestycji (symbol K).

Podany w niniejszym artykule przykład dotyczy projektu wymiany 20 przestarzałych sadzarek ugiłania taśm, stanowiących artykuł zaopatrzeniowy dla przemysłu włókienniczego. Sadzarki te przedsiębiorstwo zamierza wykonać sposobem gospodarczym, mając już w tym kierunku dostateczne doświadczenie z lat ubiegłych. Konkretnie przedsiębiorstwu chodzi o sfinansowanie w trybie inwestycji szybko rentujących się wykonania sposobem gospodarczym 20 sadzarek o 315 obrotach na jedną minutę i zastąpienie nimi sadzarek przestarzałych, o znacznie niższej

wydajności (155 obrotów). Operacje wykonywane na powyższych sadzarkach dają zasadniczo prawie gotowy produkt, wymagający jedynie czynności wykończeniowych, stanowiących minimalny nakład w stosunku do ogólnego kosztu wytwarzania taśm. Z tych też względów w konkretnym przypadku można było przyjąć założenie, bez uszczerbku dla prawidłowego wyliczenia efektów, że maszyny te dają produkcję finalną; w wyliczeniach nie uwzględniono więc ewentualnych zmian w kosztach oddziałów pomocniczych, z uwagi na ich minimalny udział w koszcie wytworzenia.

Omawiany zakład posiada około 60 sadzarek taśm, eksploatowanych od 80—90 lat, wydajność których jest niska z powodu wysokiego stopnia ich zużycia. Zastąpienie tych sadzarek nowymi, własnej produkcji, pozwoli na osiągnięcie znacznych efektów ekonomicznych, a w szczególności na:

- wzrost produkcji o 17%,
- obniżenie jednostkowego kosztu produkcji,
- obniżenie nakładów na remonty bieżące i średnie,
- poprawę jakości produkcji i zmniejszenie braków,
- zwiększenie możliwości produkcji eksportowej.

Nie wszystkie jednak efekty ekonomiczne można ściśle sprecyzować i wyliczyć, wobec czego wyliczenia oddziały ograniczyły się do ustalenia efektów w zakresie wzrostu produkcji i obniżki kosztów produkcji taśm.

Przepisy Instrukcji Komisji Planowania przy Radzie Ministrów w sprawie wyliczania efektywności mniejszych inwestycji, związanych zwłaszcza z realizacją postępu technicznego, przewidują, że w przypadku realizacji zamierzenia inwestycyjnego, mającego na celu głównie wzrost produkcji, do obliczenia efektywności należy zastosować niżej podany wzór:

$$\frac{qJ + K}{P} < 1$$

W oparciu o powyższy wzór podamy metody wyliczania poszczególnych jego wartości.

Obliczenie współczynnika opłacalności (symbol q). Instrukcja Komisji Planowania podaje, że do wyliczenia współczynnika opłacalności inwestycji stosuje się następujące wyrażenie:

$$q = 0,33 + \frac{1}{n} + P$$

gdzie:

n — oznacza okres przyszłej eksploatacji inwestycji
P — stosunek odsetek od kredytu do całości nakładu inwestycyjnego.

W naszym przykładzie okres eksploatacji sadzarek, ustalony na podstawie obowiązujących stawek amortyzacji, wynosi 15 lat (roczna stopa amortyzacji — 6,5%). Wyliczenie omawianego współczynnika oparto na następujących wartościach:

- planowany nakład inwestycyjny na budowę 20 sadzarek 1,3 mln zł
- wniosek o kredyt bankowy na zakup 20 sadzarek 1,3 mln zł
- obowiązujące oprocentowanie kredytu inwestycyjnego 2%.

Odsetki od tego kredytu (1,3 mln zł) w wysokości 2% dają w skali rocznej 26 tysięcy złotych. Dzieliąc kwotę odsetek przez planowany nakład budowy 20 sadzarek uiglenia taśm (1,3 mln zł), otrzymuje się w konsekwencji symbol P, wynoszący 0,02 (26.000 : 1.300.000 = 0,02). Wyliczenie zatem współczynnika opłacalności przybiera postać:

$$q = 0,33 + \frac{1}{15} + 0,02 = 0,415$$

Ustalenie nakładów inwestycyjnych budowy sadzarek (symbol J). Ustalenie kosztu budowy sadzarek w analizowanym przykładzie było łatwe z tego względu, że przedsiębiorstwo w latach 1961 i 1962 wytwarzało we własnym zakresie uiglenia taśm; było więc w stanie dokładnie określić koszt jednostkowy wykonanych sadzarek.

$$J = 65.000 \text{ złotych}$$

Wyliczenie rocznego przyrostu produkcji (symbol P). Przedsiębiorstwo spośród 11 asortymentów produkowanych taśm przyjęło jako taśmę „bazę porównawczą” do wyliczeń efektów ekonomicznych — taśmę 58 mm 8 × 380, to jest taśmę najszerszą, o stosunkowo gęstym uigleniu, taśmę drogą, najczęściej produkowaną, podczas gdy zamówienia przemysłu włókienniczego mogą opiewać na całkiem inny asortyment taśm, na przykład tańszy. Cena zbytu omawianej taśmy (szerokość 58 mm), ujęta w obowiązującym cenniku, wynosi 64,50 zł. W grupie taśm o szerokości 58 mm, podobnie jak w pozostałych dziesięciu grupach asortymentowych, produkowanych przez przedsiębiorstwo, występuje duża rozpiętość wymiarów (różna wysokość uiglenia, gęstość igieł itp.), od których to czynników uzależniona jest cena zbytu. I tak na przykład:

wysokość uiglenia drutu	6 mm	18 mm	20 mm	22 mm	30 mm
obowiązująca cena zbytu	54 zł	61 zł	63,50 zł	64,50 zł	69,50 zł

Przy kontroli nasunęły się oddziałowi wątpliwości, czy przedsiębiorstwo produkując na zbyt inną, tańszą, taśmę, uzyska te same efekty ekonomiczne co w odniesieniu do taśmy o szerokości 58 mm 8 × 380. W trakcie inspekcji ustalono, że jeśli przedsiębiorstwo, produkując taśmę węższą od taśmy o szerokości 58

mm, przyjętej za podstawę wyliczeń, to znaczy mniej pracochłonna, zwiększy odpowiednio ilość produkowanych taśm, to nawet przy niższej cenie zbytu wartość produkcji będzie taka sama, co spowoduje obniżenie kosztów produkcji na nowych sadzarkach.

W tym celu oddział w czasie badania dokonał wyliczenia efektywności budowy sadzarki dla dwóch taśm, to jest dla taśmy o szerokości 58 mm 8 × 380 i dla taśmy o tej samej gęstości uiglenia tylko o połowę węższej.

Oddział dokonał wyliczenia przyrostu rocznej wartości produkcji dla taśmy o szerokości 58 mm i 29 mm na sadzarkach starych i nowych. Ilustruje to zestawienie 1.

Z danych liczbowych zestawienia 1 wynika najdobitniej, że roczna produkcja taśmy o szerokości 58 mm, rozstawie uiglenia 8 × 380, na 20 przestarzałych sadzarkach o 155 obrotach na jedną minutę, wynosi 33.600 metrów bieżących (1.680 × 20), co pod względem wartościowym daje kwotę 2.167 tysięcy złotych, natomiast produkcja nowych sadzarek, o 315 obrotach, wynosi aż 73.080 metrów bieżących (3.654 × 20), wartości 4.714 tysięcy złotych. Znaczy to, że wartościowy przyrost roczny produkcji wynosi 2.547 tysięcy złotych. Jeśli przedsiębiorstwo zamiast taśmy o szerokości 58 mm produkować będzie na nowej sadzarce taśmę węższą o połowę, to jest taśmę o szerokości 29 mm, produkcja wyniesie 146.160 metrów bieżących (7.308 × 20), co przy niższej cenie zbytu w stosunku do taśmy o szerokości 58 mm da tę samą wartość produkcji (tj. 4.735 tys. zł).

W oparciu o dane zestawienia 1 należy ustalić roczny przyrost produkcji taśmy o szerokości 58 mm, jaki przedsiębiorstwo osiągnie w wyniku wymiany sadzarki, z uwzględnieniem produkcji na dwie zmiany. Wyliczenie to przedstawia się następująco:

	Roczna produkcja sadzarki w metrach bież.	Roczna wartość produkcji sadzarki w zł
Nowa sadzarka o 315 obrotach na minutę — taśma szer. 58 mm	3.654	235.683
Stara sadzarka o 155 obrotach na minutę — taśma szer. 29 mm	1.680	108.360
Roczny przyrost produkcji taśmy szer. 58 mm	1.974	127.323

$$P = 127.323 \text{ złote (jednej sadzarki)}$$

Ustalenie rocznego przyrostu kosztów eksploatacyjnych (symbol K). Wymiana 20 przestarzałych sadzarek na nowe, wydajniejsze, spowoduje wzrost produkcji, zezwalający na poważne obniżenie kosztów jednostkowych produkcji taśm. Obniżka ta dotyczy robocizny oraz kosztów wydziałowych i ogólnofabrycznych. Obniżenie kosztów robocizny uzyska się przez: — zwiększenie ilości obsługiwanych sadzarek (poła) przypadających na jedną brygadę,

Zestawienie 1
(w skali rocznej, produkcja na dwie zmiany)

	Czas pracy w maszynogodzinach	Wydajność na 1 maszynogodzinę	Ilość produkcji taśmy w metrach bieżących	Obowiązująca cena zbytu w złotych	Wartość produkcji 1 sadzarki w złotych	Ilość sadzarek	Wartość produkcji według cen zbytu w tys. złotych
Sadzarka stara — taśma 29 mm	4.200 ×	0,80 =	3.360 ×	32,40 =	108.864 ×	20 =	2.177
Sadzarka stara — taśma 58 mm	4.200 ×	0,40 =	1.680 ×	64,50 =	108.360 ×	20 =	2.167
Sadzarka nowa — taśma 29 mm	4.200 ×	1,74 =	7.308 ×	32,40 =	236.779 ×	20 =	4.735
Sadzarka nowa — taśma 58 mm	4.200 ×	0,87 =	3.654 ×	64,50 =	235.683 ×	20 =	4.714
Przyrost produkcji taśmy 58 mm		0,47	1.974		127.323		2.547

— obniżenie kosztów robocizny w związku z wyprodukowaniem większej ilości taśm na jedną maszynogodzinę.

Zainstalowanie wydajniejszych sadzarek pozwala przedsiębiorstwu na zwiększenie norm obsługi sadzarek dla jednej brygady z 23 sztuk do 32, co uprzednio nie było możliwe, z uwagi na poważne zużycie sadzarek, wymagających szczególnej konserwacji i częstych remontów, przy czym jakość wytwarzanych taśm na starych sadzarkach jest niezadowalająca. Nowe sadzarki, jak wykazała praktyka, wpływają w poważnym stopniu na obniżenie kosztu produkcji taśm, co ilustruje zestawienie 2.

Zestawienie 2
(w skali rocznej, praca na dwie zmiany)

	Stara sadzarka	Nowa sadzarka
1. Czas pracy — ilość maszynogodzin	4.200	4.200
2. Roczna produkcja taśmy szer. 58 mm × 3 80	1.680 mb.	3.654 mb.
3. Ilość sadzarek obsługiwanych przez brygadę	23 szt.	32 szt.
4. Robocizna:		
nastawiacze — płaca za godzinę 14,40 zł × 4.200 godzin	60.480 złotych	60.480 złotych
nakładacze drutu — płaca za godzinę 6,70 zł × 4.200 godzin	28.140 złotych	28.140 złotych
doglądacz sadzarki — płaca za godzinę 4,93 zł × 4.200 godzin	20.700 złotych	20.700 złotych
	109.320 złotych	109.320 złotych
5. Koszt robocizny przypadający na jedną sadzarkę	4.753 złotych	3.416 złotych

Ponieważ norma obsługi (pola) starych sadzarek wynosi 23 sztuki, a łączny koszt robocizny tych sadzarek — 109.320 złotych, przeto roczny koszt robocizny, przypadający na jedną starą sadzarkę, kształtuje się w wysokości 4.753 złotych (109.320 : 23). Natomiast roczny koszt nowej sadzarki wynosi 3.416 złotych (różnica 1.337 złotych).

Z powyższego wynika, że koszt robocizny produkcji jednego metra bieżącego taśmy o szerokości 58 mm 8 × 3 80 wynosi na starej sadzarce 2,83 złote, a na nowej — 0,93 złote. Zatem obniżka kosztu wynosi 1,90 złote. Potwierdza to poniższe wyliczenie:

taśma o szerokości 58 mm
Stara sadzarka Nowa sadzarka

roczny koszt robocizny 1 sadzarki	4.753	3.416
roczna produkcja taśmy w mb	1.680	3.654
	$\frac{4.753}{1.680} = 2,83$	$\frac{3.416}{3.654} = 0,93$

Zużycie materiałów bezpośrednich ustalono według obowiązujących norm technicznych zużycia na jednostkę taśmy, zarówno w odniesieniu do starej, jak i nowej sadzarki. Na tym elemencie kosztu nie zakłada się uzyskania efektów ekonomicznych.

Pozostałe koszty wydziałowe i ogólnofabryczne, przypadające na jeden metr bieżący, na nowej i starej sadzarce oddział ustalił w oparciu o faktyczne narzuty tych kosztów w stosunku do robocizny bezpośredniej. Wyliczenia wspomnianych narzutów dokonano w sposób następujący:

Wyliczenie narzutu kosztów wydziałowych sadzarki:

— 7.393 tysiące zł — faktyczne koszty wydziałowe w r. 1962
3.679 tysięcy zł — amortyzacja urządzeń wydziału sadzarki
3.714 tysięcy zł — koszty wydziałowe bez amortyzacji

Narzut kosztów wydziałowych wynosi 136,4%

Koszty wydziałowe sadzarki bez amortyzacji za 1962 r.	3.714 tys. zł	= 136,4%
Koszt robocizny wydziału sadzarki za 1962 r.	2.722 tys. zł	

Wyliczenie narzutu kosztów ogólnofabrycznych:

Koszty ogólnofabryczne wydziału sadzarki za 1962 r.	4.293 tys. zł	= 157,7%
Koszt robocizny wydziału sadzarki za 1962 r.	2.722 tys. zł	

Mając ustalone wyżej elementy kosztów, przystąpiono do ostatecznego wyliczenia przyrostu kosztów produkcji, to jest symbolu K, nowych sadzarek w stosunku do starych, posługując się zestawieniem 3.

Symbol K wynosi 90.600 złotych

198,4 tys. zł — roczny koszt produkcji taśmy o szerokości 58 mm na nowej sadzarce
— 107,8 tys. zł — roczny koszt produkcji taśmy o szerokości 58 mm na starej sadzarce
90,6 tys. zł — roczny przyrost kosztu produkcji nowej sadzarki
(Uwaga: wartość odtworzeniowa starej sadzarki wynosi 88.200 złotych, a koszt nabycia (wykonania) nowej — 65.000 złotych).

Aby inwestycja mogła być uznana za szybko rentującą się, muszą być spełnione warunki wymagane przez Instrukcję Komisji Planowania, to jest powinna być spełniona nierówność:

$$\frac{q^J + K}{P} < 1$$

W analizowanym przykładzie wartość symboli wzoru ustalono:

J — 65.000 złotych
K — 90.600 złotych
P — 127.323 złote
q — 0,415

Na podstawie powyższych wyliczeń ustalono, że wskaźnik efektywności konkretnego zamierzenia inwestycyjnego wynosi 0,923:

Zestawienie 3
(w skali rocznej, praca na dwie zmiany)

	Sadzarka stara		Sadzarka nowa	
Materiały bezpośrednie	1.680 mb × 49,35 zł	= 82,9 tys. zł	3.654 mb × 49,35 zł	= 180,3 tys. zł
Robocizna bezpośrednia	109.320 zł : 23	= 4,7 tys. zł	109.320 zł : 32	= 3,4 tys. zł
Ubezpieczenia społeczne	15,5% od 4,7 tys. zł	= 0,7 tys. zł	15,5% od 3,4 tys. zł	= 0,5 tys. zł
Amortyzacja	6,5% od 88.200 zł	= 5,7 tys. zł	6,5% od 65.000 zł	= 4,2 tys. zł
Koszty wydziałowe bez amortyzacji	136,4% × 4,7 tys. zł	= 6,4 tys. zł	136,4% × 3,4 tys. zł	= 4,6 tys. zł
Koszty ogólnofabryczne	157,7% × 4,7 tys. zł	= 7,4 tys. zł	157,7% × 3,4 tys. zł	= 5,4 tys. zł
Koszt wytwarzania ogółem		107,8 tys. zł		198,4 tys. zł

$$\frac{Q^J + K}{P} = \frac{0,415 \times 65.000 + 90.600}{127.323} = \frac{117.575}{127.323} = 0,923 < 1$$

Uzyskany wynik świadczy o spełnieniu wymaganego warunku dla inwestycji szybko rentujących się. Budowa zatem sadzarek i wprowadzenie ich zamiast starych posiada pełne uzasadnienie gospodarcze, a tego rodzaju inwestycja powinna być pozytywnie oceniana przez Bank, co powinno wyrazić się w formie pomocy kredytowej. Zaznacza się, że przy wyliczeniach nie wzięto pod uwagę takich okoliczności, jak uzyskanie dodatkowych efektów z poprawy jakości taśm oraz oszczędności wynikających ze zmniejszenia ilości remontów sadzarek.

Potwierdzeniem prawidłowości dokonanych wyliczeń będzie przeprowadzenie dodatkowych badań, zmierzających do ustalenia, w jakim czasie zamortyzuje się poniesiony nakład inwestycyjny budowy 20 sadzarek. Wobec tego należy ustalić, w jakim stopniu następuje obniżenie jednostkowych kosztów produkcji badanej taśmy. Można tego dokonać w sposób następujący:

	Stara sadzarka		Nowa sadzarka		Obniżka kosztu na 1 mb taśmy 58 mm
(roczny koszt produkcji taśmy 58 mm)	107.800 zł	=	64,16 zł	198.400 zł	= 54,30 zł
(roczna produkcja taśmy 58 mm)	1.680 mb			3.654 mb	9,86 zł

Z zestawienia tego wynika, że wyprodukowanie jednego metra bieżącego taśmy o szerokości 58 mm na starej sadzarce kosztuje przedsiębiorstwo 64,16 zł, natomiast na nowej — 54,30 zł. Obniżka zatem wynosi 9,86 zł na jednym metrze bieżącym taśmy.

Znając cenę zbytu taśmy o szerokości 58 mm, jej koszt wytworzenia oraz roczną wielkość produkcji taśmy na 20 nowych sadzarkach, wyliczamy następnie, w jakim czasie zamortyzuje się planowany nakład inwestycyjny (1,3 miliona złotych) budowy nowych sadzarek.

W skali rocznej przedsiębiorstwo wytworzy na 20 nowych sadzarkach 73.080 metrów bieżących taśmy o szerokości 58 mm 8×380 (3.654 $\times$ 20), co po pomnożeniu przez obniżkę kosztów na jednym me-

trze bieżącym taśmy, daje akumulację w kwocie 745,4 tysiąca złotych, natomiast przy produkcji na starych sadzarkach akumulacja wynosi jedynie 11,4 tysiąca złotych (1.680 mb $\times$ 20 = 33.600 $\times$ 0,34 = 11,4 tysiąca złotych). W świetle powyższego roczny przyrost akumulacji w wyniku wymiany starych sadzarek na nowe wyniesie 734 tysiące złotych (745,4 tysiąca — 11,4 tysiąca).

	Stara sadzarka	Nowa sadzarka
Cena zbytu 1 mb taśmy o szer. 58 mm 8×380	64,50 zł	64,50 zł
Koszt wytworzenia 1 mb tej taśmy	64,16 zł	54,30 zł
Akumulacja na 1 mb taśmy	0,34 zł	10,20 zł

Dzieląc nakład zamierzenia inwestycyjnego budowy sadzarek (1,3 miliona złotych) przez roczny przyrost akumulacji (734 tysiące złotych) otrzymuje się wskaźnik opłacalności, z którego wynika, że w omawianym przykładzie nakład inwestycyjny zamortyzuje się w okresie 1,77 roku, czyli w ciągu niecałych dwóch lat.

Jak z omówionego przykładu widać, prawidłowa ocena wniosku inwestycji szybko rentującej się, a w konsekwencji podjęcie właściwej decyzji przyjęcia inwestycji do finansowania, w głównej mierze uzależnione jest od pełnej znajomości nie tylko zasad rozliczania kosztów, znajomości metod ich działania, lecz również dostatecznej znajomości technologii produkcji. Szczególnie niezbędna wydaje się znajomość technologii produkcji przy inwestycjach polegających na zakupach maszyn nie dających produktu finalnego, a stanowiących jedynie jedno z ogniw cyklu produkcyjnego.

KAROL LIPOWCZAN
JAN ROZUMEK
Bielsko-Biała

Wprowadzenie norm technicznie uzasadnionych w przemyśle maszynowym i elektrotechnicznym w aspekcie bankowej kontroli funduszu płac

Oddział Wojewódzki NBP w Bydgoszczy przeprowadził prace badawcze nad skutkami ekonomicznymi pierwszego (1961 r.) i drugiego (1962 r.) etapu wprowadzania norm technicznie uzasadnionych w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego i elektrotechnicznego województwa bydgoskiego w aspekcie bankowej kontroli funduszu płac.

Ponieważ problemy normowania pracy oraz wprowadzania norm technicznie uzasadnionych dotyczą całej gospodarki narodowej¹⁾, zatem celowe wydaje się podzielenie uwagami, jakie nasunęły się przy omawianiu tej akcji w przemyśle maszynowym i elektrotechnicznym, który pierwszy ją przeprowadził. Badaniami objęto 14 przedsiębiorstw.

1) Patrz Uchwała Nr 213 Rady Ministrów z dnia 13.6.1961 r. w sprawie zasad i organizacji normowania pracy (Monitor Polski Nr 54, pozycja 235) i Uchwała Nr 214 Rady Ministrów z dnia 13.6.1961 r. w sprawie trybu opracowania i wprowadzenia technicznie uzasadnionych norm pracy w gospodarce narodowej (Monitor Polski Nr 54, pozycja 236).

2) W pierwszym etapie przekroczenia wzrosły o 1213 tys. zł, oszczędności o 658 tys. zł per saldo przekroczenia wzrosły o 555 tys. zł. W drugim etapie przekroczenia obniżyły się o 2988 tys. zł, oszczędności wzrosły o 522 tys. zł, a w sumie przekroczenia obniżyły się o 3510 tys. zł.

W zakresie odchyżeń względnych funduszu płac pierwszy etap wprowadzania norm technicznie uzasadnionych zaznaczył się niekorzystnymi zmianami. Przekroczenia funduszu płac poważnie wzrosły (o 555 tys. zł). W drugim etapie notowano zmniejszenie się przekroczeń funduszu płac (o 3510 tys. zł)²⁾. Badając przyczynę tych zjawisk stwierdziliśmy, że w pierwszym etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych wzrost przeciętnej miesięcznej produkcji globalnej w cenach porównywalnych w stosunku do okresu przed wprowadzeniem tych norm miał miejsce tylko w 56% badanych przedsiębiorstwach. W drugim etapie — we wszystkich przedsiębiorstwach (w stosunku do przeciętnej miesięcznej produkcji globalnej w cenach porównywalnych sprzed drugiego etapu wprowadzenia norm technicznie uzasadnionych).

Przeciętna miesięczna produkcja towarowa w cenach zbytu w pierwszym etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych wzrosła w 69% badanych przedsiębiorstwach. W drugim etapie — we wszystkich przedsiębiorstwach.

Poważniejsze wzrosty zatrudnienia robotników grupy przemysłowej zanotowano w drugim etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych.

W pierwszym etapie — w 63% badanych przedsiębiorstwach, w drugim — w 71%. Identycznie przedstawiała się sprawa ze wzrostem ilości roboczogodzin, przepracowanych przez robotników grupy przemysłowej.

W pierwszym etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych wydajność pracy na jednego robotnika grupy przemysłowej wzrosła w 56% badanych przedsiębiorstwach, a średnia płaca robotnika grupy przemysłowej w 50% badanych przedsiębiorstwach. W drugim etapie wynik był jeszcze korzystniejszy: wydajność pracy wzrosła odpowiednio w 90% badanych przedsiębiorstwach, a średnia płaca w 43%. Osobowy fundusz płac na jeden tysiąc złotych produkcji towarowej w pierwszym etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych obniżył się w 50% badanych przedsiębiorstwach, w drugim etapie — w 86% badanych przedsiębiorstwach.

Zmiany organizacji, techniki i technologii produkcji, jakie poprzedzały wprowadzenie norm technicznie uzasadnionych, wpłynęły także na kształtowanie się ilości godzin przestojowych i nadliczbowych (konieczność opanowania nowych metod przez robotników). W pierwszym etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych godziny przestojowe spadły zaledwie w 19% badanych przedsiębiorstwach, w drugim etapie — w 43%. Godziny nadliczbowe natomiast w pierwszym etapie spadły w 50% badanych przedsiębiorstwach, a w 50% przedsiębiorstwach wzrosły. W drugim etapie spadły — wbrew przewidywaniom — tylko w 21% badanych przedsiębiorstwach, a w 79% — wzrosły. Ilość godzin absencji nie usprawiedliwionych w pierwszym etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych spadła w 44% przedsiębiorstwach, a w drugim etapie w 25%.

Nierealność norm przed wprowadzeniem norm technicznie uzasadnionych unaocznia fakt, że wówczas w przedsiębiorstwach badanych normy wykonywano przeciętnie w granicach od 149,7% (Zakłady Sprzętu Instalacyjnego w Naksie) do 230% (Włocławska Fabryka Maszyn i Urządzeń we Włocławku). Normy technicznie uzasadnione natomiast w pierwszym etapie wykonywano w granicach od 68,3% (Zakłady Mechaniczne i Odlewnia Żeliwa w Wąbrzeźnie) do 93,9% (Zakłady Wyróbów Elektrotechnicznych „Eltra” w Bydgoszczy). W drugim etapie wprowadzania norm, normy wykonywano od 89,0% (Włocławska Fabryka Maszyn i Urządzeń we Włocławku) do 110,1% (Zakłady Elektronowe „Toral” w Toruniu).

W pierwszym etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych nie wykonało, ani nie przekroczyło tych norm żadne badane przedsiębiorstwo, natomiast wykonało je:

od 90 do 99%	—	19% badanych przedsiębiorstw
od 80 do 89%	—	50% badanych przedsiębiorstw
od 70 do 79%	—	25% badanych przedsiębiorstw
od 60 do 69%	—	6% badanych przedsiębiorstw

W drugim etapie natomiast wykonało lub przekroczyło normy technicznie uzasadnione:

od 90 do 99%	—	56% badanych przedsiębiorstw
od 80 do 89%	—	6% badanych przedsiębiorstw

Przeciętne wykonanie norm w badanych przedsiębiorstwach przed wprowadzeniem norm technicznie uzasadnionych wynosiło 193,7%, w pierwszym etapie wprowadzania tych norm — 84,3%, w drugim — 97,6%. Te ostatnie wskaźniki najlepiej chyba świadczą o realności norm technicznie uzasadnionych.

Z zestawienia podanych wskaźników wynika, że drugi etap wprowadzania norm technicznie uzasadnionych dał korzystniejsze efekty ekonomiczne, mimo że niektóre elementy (godziny nadliczbowe, nieobecność nie usprawiedliwiona) wykazują jeszcze tendencje nieprawidłowe. Nie zawsze muszą być one związane z akcją wprowadzania norm technicznie uzasadnionych. Wyniki ekonomiczne pracy przedsiębiorstw w ogóle, jak i poszczególne fragmenty ich działalności, są średnią wypadkową bardzo wielu, często przeciwnych czynników. Żeby nieomylnie i ściśle stwierdzić, w jakim stopniu który czynnik zaważył na wyniku pracy przedsiębiorstwa, trzeba:

1) znać wszystkie czynniki różnorodnej natury (ekonomiczne, polityczne, socjologiczne, psychologiczne i inne), często trudno dostrzegalne,

2) eliminować skutki działania pozostałych czynników, poza czynnikiem badanym, na wynik pracy przedsiębiorstwa i, uznając je za stałe, oznaczyć wielkość następstw zadziałania interesującego nas czynnika.

Nie jest to jednak łatwe, można się wprawdzie posługiwać pewnymi metodami matematycznymi (np. metodą kolejnych podstawień), pamiętając wszakże o ich ograniczonej dokładności i przydatności.

Aczkolwiek „istnieje w przedsiębiorstwie pewna ograniczona sfera zagadnień, w której zastosowanie metod matematycznych może przyczynić się do poprawy wyników pracy przedsiębiorstwa”³⁾, jednak nie można ograniczać się do analizy ilościowej, ani nawet preferować jej nad analizę jakościową⁴⁾. Pokuśmy się więc o próbę przeprowadzenia analizy jakościowej skutków wprowadzenia norm technicznie uzasadnionych na podstawie badanych przedsiębiorstw, o ujawnienie związków przyczynowo-skutkowych, kryjących się za omówionymi wskaźnikami.

Przed wszystkim należy się zastrzec, że na zanotowane zmiany ilościowe miały wpływ, bez wątpienia, również inne przyczyny niż pierwszy czy drugi etap wprowadzania norm technicznie uzasadnionych. Staraliśmy się wyeliminować skutki innych czynników, jednak możliwości nasze w tym zakresie były dość ograniczone. Nie sposób więc zapomnieć, że w roku 1961 przekroczenia funduszu płac w całym przemyśle były stosunkowo wysokie, a w roku 1962 — względnie nieduże. Nie można więc całej zasługi korzystnych zmian w strukturze i wysokości odchyleń względnych w przemyśle maszynowym i elektrotechnicznym w roku 1962, w stosunku do roku 1961, przypisywać działaniu norm technicznie uzasadnionych. Pewien obraz jednak mimo to uzyskaliśmy niewątpliwie dzięki wnikiemu w czynniki kształtujące odchylenia względne, jak wydajność pracy, średnia płaca itp.

Nie ulega wątpliwości, że dawne normy pracy były przestarzałe. Wynika to z wysokiego przeciętnego ich przekraczania. Nie stworzyły one również dostatecznych bodźców do wzrostu wydajności pracy. Nie należy przez to rozumieć, że za mało wymagały od robotnika osobistego fizycznego wysiłku. Stare normy nie pobudzały:

a) kierownictwa zakładów pracy (w szerszym rozumieniu tego słowa: dyrekcji, samorządu robotniczego, załóg) do permanentnego podwyższania stopnia organizacji, techniki i technologii produkcji,

b) robotnika — do zdobywania wyższych kwalifikacji oraz większych zarobków (przez opanowywanie nowej techniki i technologii produkcji w ulepszonych warunkach organizacyjnych, a nie przez większy wysiłek fizyczny).

Zadania te miały spełnić normy technicznie uzasadnione i tym samym przyczynić się do wzrostu produkcji, wydajności pracy, akumulacji pieniężnej przedsiębiorstw i wzrostu zarobków robotników.

Fakt, że normy technicznie uzasadnione zmuszały kierownictwo przedsiębiorstw do zwiększania inwencji i aktywności, a robotników do opanowywania nowych metod pracy, z góry pozwalał przewidywać, iż w pierwszej fazie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych zaistnieją pewne opory i dlatego zakładano poprzeczenie tego przedsięwzięcia akcją polityczno-uświadamiającą.

Mimo to, rozpatrując przyczyny nienadążania części przedsiębiorstw za osiągnięciami pozostałych przedsiębiorstw w pierwszym i drugim etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych, z całą wyrazistością obserwujemy większy udział przyczyn

3) Wiesław Sadowski: „O roli i znaczeniu metod matematycznych w kierowaniu przedsiębiorstwem”, referat wygłoszony na konferencji ekonomistów w Wiśle w maju 1960 r., patrz B. Minc: „Ekonomia polityczna socjalizmu”, wydanie II, Warszawa 1963 r. PWN, strona 46.

4) „ani statystyka, ani matematyka nie mogą wystarczyć do dokonania uogólnień, które charakteryzują związki zachodzące między różnymi zjawiskami życia gospodarczego, tylko bowiem obserwacje realnego życia i wychwytywanie powiązań przyczynowo-skutkowych (przy równoczesnym stałym weryfikowaniu wniosków) dają możliwość tłumaczenia, a w ślad za tym przewidywania biegu wydarzeń ekonomicznych”. (Zygmunt Chodkiewicz, Seweryn Żurawicki: „Historia myśli ekonomicznej, zagadnienia wybrane”. Warszawa 1962 r., strona 193).

subiektywnych w pierwszym przypadku niż w drugim.

W pierwszym etapie charakterystyczne było nieterminowe realizowanie planów usprawnienia organizacji, techniki i technologii produkcji. Na przykład w Zakładach Wytwórczych Sprzętu Technicznego „Telfa” w Bydgoszczy notowano słabe przygotowanie rozdzielni wydzielających do obsługi stanowisk pracy, nieskoordynowanie kooperacji międzywydziałowej, brak detali i podzespołów niezbędnych do dalszego procesu produkcyjnego, niski poziom wewnątrzzakładowego planowania produkcji, niewystarczające zaopatrzenie wydziałów w narzędzia z powodu braku dublerów.

W Zakładach Sprzętu Mechanicznego w Chełmnie nie utworzono komórki dla podnoszenia poziomu organizacji przedsiębiorstwa, mimo opóźnionych dostaw półfabrykatów z odlewni do działu mechanicznego.

W Żnińskiej Fabryce Maszyn i Urządzeń w Żninie dostawy narzędzi i materiałów na stanowiska robocze uległy zahamowaniu.

Również Włocławska Fabryka Maszyn i Urządzeń we Włocławku nieterminowo realizowała plan usprawnienia organizacji, techniki i technologii produkcji, podobnie jak Bydgoska Fabryka Kabli w Bydgoszczy czy Zakłady Sprzętu Instalacyjnego A4 w Nakle. A plany te w ogólności zakładały znaczny spadek czasu spędzanego przez robotnika nieproduktywnie. Jeśli na przykład robotnik dotychczas musiał chodzić po elementy potrzebne do produkcji czy narzędzia przez całą, nieraz dużą halę fabryczną, usprawnienie organizacji miało polegać przede wszystkim na dostarczeniu mu tych przedmiotów pod samo stanowisko pracy.

Jeśli równocześnie technika czy technologia produkcji została udoskonalona, to oczywiście jest, że robotnik — po dodatkowym przeszkoleniu — miał realne możliwości znacznego zwiększenia wydajności pracy, przy zmniejszonym nawet wysiłku fizycznym. Stanowiło to asumpt do urealnienia norm i stawek płac, przy czym regulacja stawek akordowych zakładała priorytet wzrostu wydajności pracy przed wzrostem średniej płacy, co nie znaczyło bynajmniej, że normy technicznie uzasadnione nie umożliwiały robotnikowi uzyskania większych zarobków.

Na okres potrzebny do opanowania nowych metod pracy wprowadzono tak zwane współczynniki do zarobku (stopniowo zmniejszane), stanowiące ekwiwalent za ewentualnie obniżone przejściowo zarobki. Dlatego wszelkie momenty, uniemożliwiające lub utrudniające robotnikowi dostosowanie się do nowych, podwyższonych norm były szczególnie drastyczne nie w chwili wprowadzenia nowych norm, lecz po upływie czasu stosowania współczynników wyrównawczych do zarobku.

Moment te miały nie tylko charakter subiektywny, wewnętrzny, lecz także niezależny od przedsiębiorstwa i często nie związany w ogóle z wprowadzeniem norm technicznie uzasadnionych, na przykład Toruńska Fabryka Kotłów w Toruniu, Zakłady WYROBÓW Elektrotechnicznych „Eltra” w Bydgoszczy, Zakłady Sprzętu Instalacyjnego A-4 w Nakle odczuwały także (obok poprzednio wymienionej przyczyny subiektywnej) trudności w zakresie kooperacji biernej. Zakłady Elektronowe „Toral” w Toruniu nie mogły uzyskać odpowiedniego surowca i były zmuszone do częstych zmian asortymentowych produkcji, utrudniających wykonanie nowych norm. Nadto odbiorcy tych zakładów zrywali zawarte umowy bądź wbrew nim nie dostarczali terminowo dokumentacji technicznej do zamówionych wyrobów. Fabryka części zamiennych Maszyn Rolniczych w Mogilnie i Zakłady Elektronowe „Toral” w Toruniu nie miały także pełnej obsady w transporcie wewnątrzzakładowym i międzyoperacyjnym, jak również nie dysponowały drogami transportowymi na placu fabrycznym, z powodu robót kanalizacyjnych. Kujawskie Zakłady Maszyn Rolniczych we Włocławku odczuwały brak łożysk z importu. Do Zakładów Sprzętu Mechanicznego w Chełmnie przerywana była dostawa energii elektrycznej.

Omówione przyczyny zarówno subiektywne, jak i obiektywne pociągały za sobą zjawiska wtórne bądź pogłębiały inne, pierwotne czynniki, wpływające na kształtowanie się odchyłań względnych funduszu płac

i inne wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Jednym z tych czynników była powszechna, gdzie to było możliwe — z uwagi na rodzaj danego asortymentu produkcji — ucieczka od akordu i przechodzenie na system dniówkowo-premiowy. Notowano to na przykład w Zakładach Mechanicznych i Odlewni Żeliwa w Wąbrzeźnie. Niekiedy było to związane ze zmianami asortymentowymi produkcji na rzecz asortymentów nie objętych normami, na przykład w Kujawskich Zakładach Maszyn Rolniczych we Włocławku, w Zakładach Elektronowych „Toral” w Toruniu, w Fabryce Części Zamiennych Maszyn Rolniczych w Mogilnie czy w Inowrocławskiej Fabryce Sprzętu Rolniczego w Inowrocławiu.

Powstawały niekiedy tak paradoksalne sytuacje jak ta, która miała miejsce w Inowrocławskiej Fabryce Sprzętu Rolniczego w Inowrocławiu, gdzie mimo wzrostu zatrudnienia spadała wartość produkcji z powodu niewykonania zadań przez pracowników dniówkowo-premiowych przy... przekraczaniu norm przez pracowników akordowych.

Najlepszy to dowód, że normy technicznie uzasadnione były najzupełniej realne i wykonalne, a ucieczka od nich niekiedy została wywołana pewną psychozą obawy przed „nowym”.

W okresie tym w niektórych zakładach dyscyplina pracy uległa pewnemu rozluźnieniu, na przykład we Włocławskiej Fabryce Maszyn i Urządzeń we Włocławku. W zakładach tych zanotowano również przyjęcie zawyżonych nie mobilizujących stawek akordowych.

W Zakładach Instalacyjnych A-4 w Nakle — poza obniżeniem dyscypliny pracy — notowano próby naporu w kierunku obniżenia norm technicznie uzasadnionych, a po nieudaniu się tych prób — dużą fluktuację załogi, z uwagi na odpływ części pracowników do innych przedsiębiorstw, nie objętych normami technicznie uzasadnionymi. W Nakle odpływ ten kierował się do mniejszych przedsiębiorstw, w Bydgoszczy na przykład do służb mechanicznych przedsiębiorstw przemysłu chemicznego, gdzie również nie obowiązywały normy technicznie uzasadnione.

Tyle dałoby się powiedzieć o pierwszym etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych, dla którego były znamienne także bardzo małe rozmiary pomocy ze strony zjednoczeń w stosunku do podległych przedsiębiorstw.

Drugi etap wprowadzania norm technicznie uzasadnionych charakteryzowało lepsze wykorzystanie czasu pracy przez robotników, wprowadzenie dalszego postępu technicznego, podniesienie wydajności pracy i lepsza organizacja pracy, a tym samym korzystne tendencje w kształtowaniu się odchyłań względnych funduszu płac.

Wzrost zatrudnienia wiązał się głównie z wysokim przekraczaniem planów produkcji, a niekiedy, jak to miało miejsce w Pomorskich Zakładach Wytwórczych Aparatury Niskiego Napięcia w Toruniu, z niewłaściwym ustaleniem przez zjednoczenie wskaźnika zatrudnienia, bez należytego zsynchronizowania z zaplanowaną pracochłonnością produkcji. Wzrost godzin nadliczbowych był również funkcją dynamiki wzrostu produkcji. Na spadek godzin przestojujących wpłynęła głównie lepsza organizacja pracy, polegająca na usprawnieniu obsługi stanowisk roboczych. Notowano to między innymi w Zakładach Sprzętu Mechanicznego w Chełmnie, w Fabryce Maszyn Budowlanych w Toruniu, w Fabryce Części Zamiennych Maszyn Rolniczych w Mogilnie, w Zakładach Elektronowych „Toral” w Toruniu. Całkowitą likwidację godzin przestojujących awizowały Zakłady WYROBÓW Elektrotechnicznych „Eltra” w Bydgoszczy.

Dlaczego jednak ilość godzin nieobecności nie usprawiedliwionej zmniejszyła się w większej części przedsiębiorstw w pierwszym etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych niż w drugim? Punkt wyjściowy do drugich badań w roku 1962 obejmował już osiągnięcia pierwszego etapu, a tym samym chodziło tu o dalszy wzrost dyscypliny pracy.

Nieporadność przedsiębiorstw czy obiekcje pracowników w drugim etapie wprowadzania norm technicznie uzasadnionych w zasadzie odpadły. Zmniejszyły się również rozmiary trudności obiektywnych, aczkolwiek te ostatnie całkowicie nie ustąpiły.

Nieterminowe dostawy z kooperacji zakłócały niekiedy rytmiczność produkcji. Wpływała na to również trudność uzyskania niektórych surowców niezbędnych dla procesów technologicznych czy technicznych. Ogólnie jednak nastąpiła bardzo duża poprawa ekonomicznych wskaźników przedsiębiorstw.

Reasumując stwierdzić należy, że aczkolwiek zastosowanie norm technicznie uzasadnionych przynosi konkretne korzyści ekonomiczne, wyrażające się także zmniejszeniem przekroczeń i wzrostem oszczędności funduszu płac, to jednak pierwszy etap ich wprowadzania obfituje w wiele perturbacji i nieprawidłowości. Przy czym nie jest to wcale bezwzględna koniecznością nie do uniknięcia, aby zakłócenia te występowały. Dlatego celowe wydaje się wyciągnięcie wniosków z akcji przeprowadzonej w przemyśle maszynowym i elektrotechnicznym — na użytek dalszych branż i gałęzi gospodarki narodowej, w których normy technicznie uzasadnione mają być wprowadzone. Spośród wniosków tych na czoło wysuwają się wnioski następujące:

— konieczność właściwego opracowania i terminowej realizacji planu usprawnienia organizacji, techniki i technologii produkcji przed wprowadzeniem norm technicznie uzasadnionych,

— potrzeba większej opieki ze strony zjednoczeń nad przedsiębiorstwami wprowadzającymi normy technicznie uzasadnione,

— pożyteczność i celowość pomocy ze strony oddziałów NBP dla tych przedsiębiorstw w formie porad, oddziaływania w kierunku usunięcia przeszkód subiektywnych i obiektywnych (np. przez interwencje u kooperantów czy dostawców, zalegających z dostawami dla przedsiębiorstw wprowadzających normy technicznie uzasadnione) oraz analizy skutków ekonomicznych wprowadzenia norm technicznie uzasadnionych, zwłaszcza w zakresie gospodarki funduszem płac.

Realizacja tych wniosków może być tym bardziej pożyteczna, że normy technicznie uzasadnione, to normy dokładniejsze od poprzednich, ale jeszcze nieprecyzyjne. Takie będą dopiero normy techniczne, ustalane przy pomocy ścisłych metod naukowo-technicznych, dokładnych pomiarów niezbędnych czasów pracy dla produkcji poszczególnych elementów.

Warunkiem jednak wprowadzenia norm technicznych jest uprzednie, możliwie szerokie i bezbłędne, stosowanie norm technicznie uzasadnionych.

ZBIGNIEW BECKER
BRONISŁAW KOWALSKI
Bydgoszcz

Współpraca specjalistycznego oddziału operacyjnego NBP z organami rady narodowej

Celowość i konieczność współpracy oddziałów NBP z radami narodowymi, jako gospodarzami terenu, dla właściwego wykonywania obopólnych zadań, jest zagadnieniem powszechnie znanym i uznanym.

Współpraca ta nabrała specjalnego znaczenia i bardzo się ożywiła po VIII Plenum KC PZPR. Uchwały tego nałożyły na rady narodowe specjalne zadania koordynacji gospodarki w przekroju terenowym, co powinno przyczynić się do lepszego zaspokojenia potrzeb ludności, lepszego wykorzystania istniejących zdolności produkcyjnych i usługowych oraz do zapobiegania marnotrawstwu środków obrotowych i inwestycyjnych.

Do rozwiązywania powyższych zagadnień oddziały NBP włączały się już od szeregu lat, z tym że nie zawsze stanowisko ich i cele były zgodne z dążeniami rad narodowych. Nałożenie na organa rad narodowych obowiązków nakreślonych wspomnianymi uchwałami stworzyło korzystne warunki do współpracy, tym bardziej że rady narodowe nie zawsze były przygotowane do wykonywania tych zadań. Potrzebowały pomocy z zewnątrz i szukały jej.

Z drugiej strony, specjalne posunięcie organizacyjne Banku — powołanie oddziałów specjalistycznych dla gospodarki terenowej — umożliwiło ściślejszą i lepszą współpracę, a to dzięki temu, że obecnie jeden oddział operacyjny jest w zasadzie partnerem rady narodowej zamiast kilku, jak to dotychczas miało miejsce w dużych miastach.

Zagadnieniem jest więc nie czy, ale jak prowadzić współpracę, aby dawała ona faktyczne korzyści. Recepty na formy współpracy nie da się ustalić, bo decyduje o nich różnorodność warunków zarówno pod względem rzeczowym, jak i osobowym. Najwłaściwsze są więc te formy, które są adekwatne do warunków lokalnych i okazały się w praktyce skuteczne.

Na tle tego, co powiedziano powyżej, przedstawie doświadczenia VII Oddziału Miejskiego NBP w Krakowie.

Kraków jest miastem wyodrębnionym z województwa, w którym działa rada narodowa (szczebel wojewódzki) i sześć rad dzielnicowych (szczebel powiatowy, ale jeszcze o niepełnym zakresie uprawnień administracyjno-gospodarczych) oraz Oddział Wojewódzki NBP i sześć oddziałów miejskich. Pięć oddziałów jest specjalistyczno-branżowych:

— Oddział Kraków-Podgórze obsługuje przemysł kluczowy i spółdzielczość pracy tej dzielnicy;

— II Oddział Miejski — spółdzielczość pracy;

— III Oddział Miejski — przemysł kluczowy;

— IV Oddział Miejski — hurt, handel detaliczny, spółdzielczy i wiejski, obsługa budżetu centralnego; — VII Oddział Miejski, wiodący w zakresie planowania kasowego — gospodarka terenowa, to jest przemysł terenowy, państwowy handel detaliczny, przedsiębiorstwa komunalne, gastronomiczne, mieszkaniowe, widowskie i inne usługowe, obsługa budżetu terenowego; poza tym zasila oddziały operacyjne i wykonuje czynności dewizowe.

Oddział Kraków Nowa-Huta jest oddziałem o zakresie terytorialnym dla swojej dzielnicy.

Z Radą Narodową w mieście Krakowie współpracuje Oddział Wojewódzki NBP i VII Oddział Miejski NBP, każdy w ramach swoich kompetencji i zadań. VII Oddział Miejski współpracuje roboczo z Miejską Komisją Planowania Gospodarczego, wydziałami Prezydium Rady Narodowej oraz ze zjednoczeniami w zakresie przedsiębiorstw kredytowanych i kontrolowanych oraz obsługiwanych jednostek budżetu terenowego. Jednostkami nadrzędnymi w stosunku do przedsiębiorstw są:

— Krakowskie Zjednoczenie Państwowych Przedsiębiorstw Przemysłu Terenowego, obejmujące 18 przedsiębiorstw przemysłu terenowego, z których 17 kontroluje VII Oddział Miejski, a jedno przedsiębiorstwo — Oddział w Nowej Hucie,

— Krakowskie Zjednoczenie Przedsiębiorstw Handlowych, obejmujące 26 przedsiębiorstw; 23 przedsiębiorstwa kontroluje VII Oddział Miejski i 3 — Oddział w Nowej Hucie,

— Miejskie Zjednoczenie Gospodarki Komunalnej, obejmujące 14 przedsiębiorstw, z których 9 kontroluje VII Oddział Miejski, 2 — Oddział w Nowej Hucie i 3 Oddział Banku Inwestycyjnego (przedsiębiorstwa remontowo-budowlane),

— Miejskie Zjednoczenie Gospodarki Mieszkaniowej, obejmujące 8 przedsiębiorstw, z których 7 obsługuje VII Oddział Miejski i jedno Oddział w Nowej Hucie,

— Wydział Kultury Rady Narodowej nadzorujący 8 przedsiębiorstw; 7 przedsiębiorstw obsługuje VII Oddział Miejski i jedno Oddział w Nowej Hucie,

— Wydziały Rady Narodowej: Przemysłu, Finansów, Zdrowia oraz Turystyki, nadzorujące po jednym przedsiębiorstwie — wszystkie te przedsiębiorstwa obsługiwane są przez VII Oddział Miejski.

Na podstawie dotychczasowej praktyki można stwierdzić, że najżywsza i najefektywniejsza współpraca nawiązana jest ze zjednoczeniami. Gorzej przedstawia się współpraca z wydziałami Rady Narodowej. Wynika to z tego, że wydziały nastawione są bardziej na działalność administracyjną niż gospodarczą.

Włączenie do zakresu pracy VII Oddziału Miejskiego obsługi jednostek budżetowych daje również pozytywne rezultaty, gdyż w czasie kontaktów z organami Rady Narodowej są przedstawiane i omawiane niedociągnięcia w pracy tych jednostek, w oparciu o sprostowania poczynione przy kasowej obsłudze bieżącej, jak również w wyniku przeprowadzanych inspekcji, na przykład w zakresie gospodarki kasowej czy też rozliczeń z sektorem nie uspołecznionym z tytułu dostaw, robót i usług.

Na podstawie dotychczasowych doświadczeń możemy stwierdzić, że w pełni efektywna współpraca z jednostkami nadrzędnymi przedsiębiorstw uwarunkowana jest znajomością ogólnych kierunków polityki i tendencji Rady Narodowej, jak również zgodnością postulatów Banku z wytycznymi i decyzjami Rady Narodowej. Zdarzyły się bowiem przypadki podjęcia przez Radę Narodową uchwały sprzecznej na przykład z systemem finansowym, co zostało ujawnione na skutek zakwestionowania przez nasz oddział pewnych pociągnięć czy decyzji przedsiębiorstw lub zjednoczeń. Dotyczyło to na przykład wadliwego kwalifikowania i finansowania inwestycji, polegającego na zaliczeniu wszystkich inwestycji o charakterze budowlano-montażowym do inwestycji z decyzji Rady Narodowej i sugerowaniu finansowania ich ze środków budżetowych i własnych przedsiębiorstwa lub tylko z własnych środków przedsiębiorstw.

Przypadki tego rodzaju należą już do przeszłości, niemniej jednak spowodowały one konieczność nawiązania współpracy z organami Rady Narodowej już w stadium podejmowania przez nią decyzji czy uchwał, a nawet w stadium przygotowania projektu uchwały. Obecnie współpraca została zacieśniona do tego stopnia, że oddział nasz bierze nie tylko udział w przygotowywaniu powyższych materiałów, lecz również udziela konsultacji często nawet w drodze telefonicznej w sprawach wymagających natychmiastowej decyzji Rady Narodowej.

Stała i dość ścisła współpraca Oddziału z Radą Narodową prowadzona jest na szczeblu Miejskiej Komisji Planowania Gospodarczego, w której skupiają się wszelkie zagadnienia gospodarcze miasta i która przygotowuje i opiniuje projekty uchwał Prezydium i Rady Narodowej. Stałym członkiem kolegium MKPG jest dyrektor oddziału. W związku z tym oddział nasz jest w posiadaniu materiałów wnoszonych na posiedzenie Komisji i przez nią opracowywanych.

Materiały te są cennym źródłem informacji o gospodarce i planach miasta. Zawierają one ocenę różnych zjawisk ekonomicznych, dokonaną przez MKPG, wydziały fachowe i inne jednostki. Są one zatem doskonałym uzupełnieniem opracowań własnych oddziału. Materiały te dostarczane są oddziałowi przed posiedzeniem kolegium, co pozwala dyrektorowi oddziału na wniesienie ewentualnych uwag w czasie obrad kolegium.

Tematem obrad kolegium są również opracowania oddziału. Tak na przykład omawiane są materiały dotyczące planu kasowego i jego realizacji, bilansu dochodów i wydatków ludności, wyniki kontroli przeprowadzanych przez oddział w przedsiębiorstwach, wnioski odnośnie wielkości zadań dla przedsiębiorstw, wysokości dotacji itp.

Dzięki tej współpracy oddział posiada nie tylko bieżącą znajomość zagadnień gospodarczych miasta i zamierzeń na przyszłość, ale również mocną pozycję w stosunku do wydziałów Rady Narodowej i zjednoczeń, których przedstawiciele są zapraszani na posiedzenia kolegium, w celu złożenia sprawozdań czy też udzielenia wyjaśnień odnośnie wnoszonych na posiedzenia materiałów, dotyczących nieprawidłowości w ich gospodarce czy też podległych im przedsiębiorstw, przy czym Miejska Komisja Planowania Gospodarczego wydaje zalecenia czy też zarządzenia z reguły zgodne z postulatami oddziału.

Stanowisko takie zmusza te jednostki do wstępnego uzgadniania z oddziałem swych zamierzeń. W ten sposób zapobiega się powstawaniu nieprawidłowości, a tym samym unika się dochodzenia przyczyn nieprawidłowości już zaistniałych i oddziaływania na ich likwidację. Moment ten stanowi dla nas najpoważniejszy efekt współpracy z organami Rady Narodowej.

Przy tak ustawionej współpracy główny wysiłek przypada na moment podejmowania decyzji i zapobiegania nieprawidłowościom w przedsiębiorstwach, a więc na okres opracowywania rocznych planów przedsiębiorstw.

Właściwe ustalenie wskaźników dyrektywnych, wytycznych do sporządzania planów rocznych oraz jednolite podejście do przedsiębiorstw przez oddział Banku i jego jednostkę nadrzędną stanowią gwarancję lepszego opracowania planu i zapobieżenia nieprawidłowościom stwierdzonym w okresie ubiegłym.

Współpraca na tym odcinku prowadzona jest wspólnie z jednostkami nadrzędnymi i wydziałem finansowym, który z reguły bierze udział w konferencjach organizowanych przez nasz oddział i dzieli się swoimi danymi i spostrzeżeniami, a ponadto zajmuje zawsze stanowisko zgodne ze stanowiskiem oddziału lub też swoje stanowisko uzgadnia z nami wcześniej.

W szczególności na konferencjach takich uzgadnianie są — w oparciu o znajomość przez uczestników konferencji sytuacji w konkretnych przedsiębiorstwach: wysokość zadań gospodarczych, normatywy i sposób ich pokrywania, wysokość i podział zysku, osobowy i bezosobowy fundusz płac, wysokość nakładów inwestycyjnych i sposób ich sfinansowania, wytyczne do sporządzania planów rocznych, terminy opracowania projektów planów i składania ich do zaopiniowania, inne sprawy związane z opracowaniem planów, na przykład plany zapasów, plany rozładowania zapasów zbędnych czy nadmiernych. Przygotowane w ten sposób materiały przekazywane są przedsiębiorstwom przez jednostkę nadrzędną w celu wstępnego opracowania, z tym że organizowana jest konferencja z przedsiębiorstwami, które mogą jeszcze zgłaszać swoje uwagi czy zastrzeżenia. W zależności od słuszności i w miarę możliwości uwagi te są uwzględniane. Konferencje tego rodzaju organizuje zjednoczenie, przy czym oddział i wydział finansowy biorą w nich udział. Takie postawienie sprawy zmusza przedsiębiorstwa do wcześniejszego uzgadniania z jednostką nadrzędną i oddziałem swych postulatów do przyszłego planu, jak również do wcześniejszego przygotowania materiałów do planu.

Wstępne uzgadnianie elementów opracowywanych planów rocznych wymaga dużego nakładu pracy ze strony oddziału i wcześniejszego przygotowywania materiałów. Wysiłek ten jest jednak opłacalny, gdyż późniejsza analiza projektu planu jest znacznie uproszczona i może zmieścić się w określonym pięciodniowym terminie. Niezależnie od tego zapobieganie nieprawidłowościom w momencie planowania znacznie ułatwia pracę inspektorom kredytowym w ciągu roku, a sama działalność przedsiębiorstwa jest bardziej prawidłowa.

Nie można powiedzieć, że wszystkie postulaty oddziału są realizowane w drodze takiej współpracy. Tak na przykład na konferencji z Krakowskim Zjednoczeniem Przedsiębiorstw Handlowych oddział przedłożył materiały świadczące o nadmiarze pokrycia normatywów w przedsiębiorstwach gastronomicznych i postulował włączenie zobowiązań z tytułu dostaw do pasywów stałych, ażeby w ten sposób formalnie samo przedsiębiorstwo wykazało nadwyżkę funduszy własnych w obrocie. Stanowisko takie podzielali wszyscy uczestnicy, a więc również i Zjednoczenie, które jednak zastrzegło się, że wobec wyraźnego zarządzenia MHW nie może wyrazić zgody na taką koncepcję. W związku z tym niektóre przedsiębiorstwa otrzymały uzupełnienie funduszy własnych w obrocie z zysku, a mianowicie te przedsiębiorstwa, w których normatywy „pozostałe” nie mają 100% pokrycia, przy całkowitym formalnym braku pokrycia normatywu „towary”, mimo że faktyczne pokrycie jest wystarczające i przedsiębiorstwa te nie korzystają z kredytu bankowego.

W ciągu roku współpraca z jednostkami nadrzędnymi utrzymywana jest na bieżąco w formie okre-

sowo urządzanych konferencji, na których omawiane są wyniki inspekcji i analizy działalności przedsiębiorstw, jak również w formie konferencji organizowanych specjalnie dla załatwienia ważniejszych zagadnień, wylaniających się w toku pracy. Z drugiej strony przedstawiciel oddziału bierze udział w posiedzeniach kolegiów zjednoczeń, porządek dzienny których ustala zjednoczenie. Z posiedzeń tych kolegiów otrzymujemy również cenne informacje o stosunku spraw, które przedsiębiorstwa chciałyby może ukryć przed oddziałem, a które na posiedzeniach kolegiów omawiane są przez zjednoczenie czy samo przedsiębiorstwo. Dotyczy to na przykład gospodarki zapasami. Przedsiębiorstwo broni się przed ujawnieniem zapasów niechodliwych i udowadnia oddziałowi stan niższy od faktycznie stwierdzonego, ale na posiedzeniu kolegium udowadnia konieczność zwiększenia wskaźnika odpisu na fundusz na przecenę, podając większą ilość towarów niechodliwych. Przykładów takich można podać więcej zarówno odnośnie kosztów, jak też gospodarki zaopatrzeniowej itd.

Efektom tego jest ostatecznie przekonanie przedsiębiorstwa, że nie ma możliwości i sensu ukrywać nieprawidłowości przed bankiem. Ponadto na konferencji ze zjednoczeniem ustalane są sposoby oddziaływania na przedsiębiorstwa posiadające znaczne nieprawidłowości, których usunięcie wymaga radykalnych pociągnięć, przy czym oddział uzależnia kredytowanie od sporządzenia realnego planu uzdrowienia.

Wyniki badań rocznych sprawozdań przedsiębiorstw oraz omawianie ich na komisjach bilansowych dają inspektorom dużo cennych materiałów, dlatego też dążymy do brania udziału w tych pracach w wytypowanych przedsiębiorstwach. W tym też celu na specjalnych konferencjach, organizowanych przy współudziale wydziału finansowego z poszczególnymi zjednoczeniami, ustalamy harmonogram badań sprawozdań finansowych i posiedzeń komisji bilansowych. Uczestniczymy w tych badaniach albo wspólnie z przedstawicielami wydziału finansowego, albo tylko sami, w zależności od stopnia zainteresowania danym przedsiębiorstwem, wzajemnie służąc sobie materiałami. Wynikiem tego rodzaju współpracy jest wydanie na posiedzeniach komisji bilansowych odpowiednich zaleceń, powtórzonych następnie przez zjednoczenie w formie zarządzeń.

Na odcinku inwestycji pozytywne efekty daje uzgodnienie na szczeblu Miejskiej Komisji Planowania Gospodarczego wysokości nakładów inwestycji podejmowanych z decyzji Rady Narodowej oraz wysokości nakładów na roboty budowlano-montażowe inwestycji własnych przedsiębiorstwa. Pozwala to na zabezpieczenie ujęcia w planach przedsiębiorstw inwestycji kontynuowanych.

Na szczeblu zjednoczeń uzgadniana jest nie tylko sprawa podziału nakładów pomiędzy przedsiębiorstwa, lecz również analizowane są możliwości sfinansowa-

nia niektórych inwestycji w ramach uchwały Nr 53/62 Rady Ministrów. Efektem tego jest podejmowanie przez przedsiębiorstwa inwestycji pozalimitowych i w konsekwencji zwolnienie limitu nakładów na inne pilne inwestycje limitowane oraz lepsze skoncentrowanie środków. Wyniki tej akcji dają rezultaty, gdyż obecnie same przedsiębiorstwa występują z dość szeroką inicjatywą w tym zakresie, co świadczy o przełamaniu poprzednich oporów oraz o właściwym zrozumieniu korzyści z tego rodzaju inwestycji.

Reasumując trzeba podkreślić, że dotychczasowa współpraca z organami Rady Narodowej oraz ze zjednoczeniami daje poważne efekty.

Zachodzi pytanie, co jeszcze na tym polu jest do zrobienia, a w szczególności czy oddział jest w stanie poświęcić więcej czasu na rozszerzenie czy pogłębienie tej współpracy?

Możliwości takie niewątpliwie są. Wymaga to pewnych posunięć organizacyjnych w oddziale i pewnych usprawnień, które pozwolą na wygospodarowanie potrzebnego na ten cel czasu.

Pierwszym z naszych zamierzeń jest włączanie się do kontroli przeprowadzanych w przedsiębiorstwach przez rewidentów jednostki nadrzędnej, a dotyczących tematów nas interesujących, a już z reguły zamierzamy brać udział w omawianiu z przedsiębiorstwami wyników kontroli.

Drugim zamierzeniem byłoby włączenie się w szerszym zakresie do konsultacji udzielanych przez zjednoczenia kierownictwu przedsiębiorstw, w celu omówienia nieprawidłowości stwierdzonych przez oddział, a nie tylko przez zjednoczenie oraz wspólne ustalenie środków oddziaływania.

Trzecim zamierzeniem jest sprawa ściślejszej współpracy ze zjednoczeniami przy ocenie pracy przedsiębiorstw. Chcemy doświadczenia zdobyte w toku współpracy z Krakowskim Zjednoczeniem Państwowych Przedsiębiorstw Przemysłu Terenowego przenieść na inne zjednoczenia. Zjednoczenie to, dokonując oceny bierze pod uwagę wysokość stanów ponadnormatywnych, istnienie zadłużenia przeterminowanego lub zobowiązań przeterminowanych, podwyższone oprocentowanie itp., a więc wszystkie te momenty, które są wyrazem nieprawidłowej gospodarki przedsiębiorstwa lub wyrazem oddziaływania Banku na nieprawidłowości.

Czwartym wreszcie zamierzeniem jest włączanie się do opracowywania lub spowodowanie opracowywania wieloletnich planów przedsiębiorstw w zakresie eksploatacji oraz inwestycji.

Zdajemy sobie sprawę, że nie wyczerpaliśmy oczywiście wszystkich możliwości współpracy, ale to może nastąpić później, po zrealizowaniu nakreślonych powyżej zamierzeń i wyciągnięciu z nich wniosków.

JERZY GRYGLASZEWSKI
Kraków

Ocena mierników i wskaźników funduszu płac stosowanych w kontroli bankowej w przemyśle cukrowniczym

W roku 1962 wprowadzono nowe zasady kontroli funduszu płac w przemyśle cukrowniczym.

Zgodnie z tymi zasadami gospodarka funduszem płac w przemyśle cukrowniczym dzieli się na dwa odrębne okresy:

- a) międzykampanijny,
- b) kampanijny.

Podział ten, wynikający przede wszystkim z charakteru działalności gospodarczej przemysłu cukrowniczego, decyduje o tym, że:

a) w okresie międzykampanijnym do nie korygowanego funduszu płac zalicza się płace pracowników umysłowych, do korygowanego natomiast funduszu płac — płace pracowników fizycznych, stanowiących stałą załogę cukrowni, z tym że fundusz ten nie podlega korekcie.

Innymi słowy, cały fundusz płac (pracowników umysłowych i fizycznych) w okresach międzykampanijnych traktować można jako nie korygowany fundusz płac;

b) w okresach produkcyjnych (kampania) do nie korygowanego funduszu płac zalicza się wynagrodzenie pracowników umysłowych. Wynagrodzenia pracowników fizycznych (stałych i sezonowych) mieszczą się natomiast w korygowanym funduszu płac, który dla celów korekty dzieli się na:

- a) fundusz płac pracowników produkcyjnych,
- b) fundusz płac pracowników plantacyjnych,
- c) fundusz płac pozostałych pracowników fizycznych.

Fundusz płac pozostałych pracowników fizycznych obejmuje wynagrodzenia stałych pracowników cukrowni, bez takich dodatków, jak na przykład wy-

nagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, dodatki za pracę szkodliwą dla zdrowia, dodatki brygaderskie itp., mieszczące się w części a lub b, w zależności od tego czy pracownik stały zatrudniony jest w produkcji (a), czy przy przyjmowaniu surowca (b). Wynika stąd, iż fundusz płac wymieniony w punkcie c stanowi wynagrodzenie stałych pracowników fizycznych, oparte o stawki osobistego zaszerzowania w okresie międzykampanijnym poszczególnego robotnika, bez względu na pełnione przez niego funkcje w okresie kampanii. Ta część korygowanego funduszu płac nie podlega korekcie.

Zatrudnieni dorywczo (robotnicy sezonowi) na okres kampanii zaliczani są do pracowników produkcyjnych lub plantacyjnych, a stąd ich wynagrodzenie zalicza się do korygowanego funduszu płac (a lub b).

Przy ocenie mierników i wskaźników funduszu płac w przemyśle cukrowniczym analizować należy wykonanie funduszu płac w okresie produkcyjnym na tle ustalonych wskaźników dyrektywnych dla poszczególnych cukrowni. Do wskaźników tych należą:

1. Koszt jednej doby kampanijnej obliczony według wzoru:

$$D = \frac{K + Z}{O}$$

gdzie:

D — koszt jednej doby kampanijnej,

K — fundusz płac robotników kampanijnych, bez robotników plantacyjnych, inwestycyjnych i uczniów,

Z — część zmienna funduszu płac robotników stałych (godziny nadliczbowe, dodatki za pracę nocną, dodatki za pracę szkodliwą dla zdrowia itp.),

O — długość kampanii (ilość dni krajania buraków).

2. Koszt jednej tony odebranych buraków, wyliczony na podstawie następującego wzoru:

$$B = \frac{P}{M + R}$$

gdzie:

B — koszt jednej tony odebranych buraków,

P — fundusz płac robotników plantacyjnych, zatrudnionych w czasie kampanii buraczanej,

M — ilość buraków odebranych od plantatorów,

R — ilość buraków odebranych od innych cukrowni (przerzuty).

3. Średnia dobową norma przerobu cukru dla celów premiowania, ustalana przez zjednoczenie.

4. Wartość 1% premii kampanijnej, przyjmowanej zgodnie z regulaminem premiowania, a więc 1% premii kampanijnej, ustalony w wysokości 1% funduszu płac zasadniczych wszystkich pracowników fizycznych, uprawnionych do premiowania.

Ze wskaźników powyższych wynikają podstawy przeprowadzania korekty funduszu płac, które można ująć w następujących wzorach:

a) fundusz płac robotników kampanijnych (FK),

$$FK = D \times O$$

b) fundusz płac robotników plantacyjnych za kampanię (FP),

$$FP = B \times (M + R)$$

c) korygowany osobowy fundusz płac za kampanię (Fpo),

$$Fpo = FK + FP + Fs$$

gdzie:

Fs — fundusz płac stałych pracowników fizycznych (bez dodatku i godzin nadliczbowych)

d) skorygowany koszt jednej doby kampanijnej (SD)

$$SD = D + (P_r \times Y)$$

gdzie:

P_r — wartość 1% premii kampanijnej,

Y — procent przekroczenia średniej dobowej normy przerobu cukru,

e) skorygowany fundusz płac robotników kampanijnych (SFK),

$$SFK = SD \times Of$$

gdzie:

Of — faktyczna długość kampanii.

5. Skorygowany fundusz płac robotników plantacyjnych (SFP),

$$SFP = B (M_f + R_f)$$

gdzie:

M_f — faktyczna ilość buraków odebranych od plantatorów,

R_f — faktyczna ilość buraków odebranych od innych cukrowni,

g) skorygowany osobowy fundusz płac za kampanię (SFPo),

$$SFPo = SFK + SFP + Fs$$

Ze schematycznego przedstawienia wzorów i wynikających z nich zależności wynika, że osobowy fundusz płac jest korygowany na podstawie trzech czynników, a mianowicie:

— ilość dni trwania kampanii,

— masy przyjętego surowca (buraków),

— wykonania planu średniej dobowej normy przerobu cukru.

Czynnik pierwszy, to jest ilość dni trwania kampanii, mierzony czasem (w dniach) krajania buraków, jest w zasadzie zależny od podaży surowca, a w mniejszym stopniu od technicznych możliwości produkcyjnych przedsiębiorstwa, ściśle określonych zdolnością dobową przerobu w kwintalach.

Stąd też jest to wielkość wypadkowa, na którą przedsiębiorstwo ma stosunkowo niewielki wpływ.

Dla przykładu, w ubiegłym roku gospodarczym okres kampanii w Cukrowni Góra przedłużył się o 18,2 dnia, natomiast został skrócony w Cukrowni Sukowice blisko o 16 dni i w Cukrowni Klecina blisko o 6 dni.

Podobnie przedstawia się sprawa z drugim czynnikiem, to jest masą przyjętego surowca.

Kontraktowany areal uprawowy buraka cukrowego wystarcza w zasadzie na pokrycie potrzeb produkcyjnych poszczególnych cukrowni, a dodatkowa masa surowca pochodzić może z dwóch źródeł:

— przerzutów w ramach województwa,

— dostaw z innych województw (na przykład lubelskiego).

Przerzuty w ramach województwa wynikają z konkretnie zaistniałych warunków technicznych, polegających na konieczności zabezpieczenia ciągłości produkcji w cukrowniach, które najwcześniej rozpoczęły kampanię, a których dostawy z kontraktowanego przez nie arealu uprawowego są początkowo niedostateczne lub nierytmiczne.

Dostawy z innych województw, choć podrażają koszty własne produkcji, wynikają z wysokiej podaży surowca (szczególnie w latach urodzaju) ponad ekonomicznie uzasadnione możliwości przerobu buraka (wydłużenie czasu trwania kampanii, straty na masie surowca itp.) przez cukrownie województwa „eksportującego” surowiec.

Wielkość dostaw buraka uzależniona jest głównie jednak od wydajności z hektara, a na wydajność tę składają się przede wszystkim warunki atmosferyczne w okresie wzrostu i dojrzewania buraka, choć nie bez znaczenia są również zabiegi agrotechniczne.

Wpływ przedsiębiorstwa na kształtowanie się trzeciego czynnika, to jest wykonania planu średniej dobowej normy przerobu cukru, jest również niewielki, norma ta zawiera bowiem trudne do realnego ustalenia elementy, jak na przykład zawartość cukru w burakach, mimo że zawartość cukru w burakach badana jest laboratoryjnie niemal w całym okresie jego wegetacji.

Wskaźnik ten pomyślany jest przede wszystkim jako bodziec dla bezawaryjnej i pozbawionej przerw produkcyjnych pracy głównie robotników zatrudnionych wyłącznie w okresie kampanii (sezonowi).

Utrzymanie w należyłym stanie wszystkich urządzeń produkcyjnych cukrowni oraz prawidłowa ich obsługa

ga nie obciąża wyłącznie pracowników stałych przedsiębiorstwa, stąd też stworzenie elementu zainteresowania materialnego robotników sezonowych wynikami pracy na odcinku wykorzystania i przekraczania zdolności produkcyjnej jest całkowicie zrozumiałe oraz ekonomicznie celowe i uzasadnione.

W kampanii buraczanej w 1962 roku kształtowanie się omawianych czynników przedstawia się następująco (dane z cukrowni woj. wrocławskiego):

jak to ma miejsce w przypadku Cukrowni Ząbkowice, Sułkowice czy Świdnica.

Podobnie zresztą trzeba patrzeć na niewykonanie ustalonej normy przerobu, jak dla przykładu w Cukrowni Strzelin;

— wątpliwości budzić może zasada naliczania i wypłacania premii za przekroczenie omawianej normy w powiązaniu z okresem rozliczania funduszu płac.

Tabela 1

Lp.	Cukrownia	Ilość dni trwania kampanii			Masa przyjętego surowca w tysiącach ton			Średnia dobową norma przerobu cukru w tonach		
		plan	wykonanie	procent	plan	wykonanie	procent	plan	wykonanie	procent
1	Góra	96,0	77,8	81,0	132,6	117,7	88,8	1360,0	1342,0	98,7
2	Jawor	96,0	85,5	89,1	122,1	104,3	85,4	1250,0	1223,0	97,8
3	Klecina	96,0	90,2	94,0	165,3	164,2	99,3	1700,0	1719,0	101,1
4	Łagiewniki	96,0	80,0	83,3	159,6	127,0	79,6	1660,0	1597,0	96,2
5	Małoszyn	96,0	75,8	79,0	280,5	242,2	86,3	2850,0	2857,0	100,2
6	Pastuchów	96,0	83,0	86,5	89,1	87,9	98,7	920,0	889,0	96,6
7	Pustków	96,0	74,7	77,8	90,0	82,7	91,9	920,0	878,5	95,5
8	Strzelin	97,0	86,5	89,2	172,3	159,2	92,4	1750,0	1590,0	90,9
9	Sułkowice	96,0	80,3	83,6	175,0	170,9	97,7	1700,0	1925,0	113,2
10	Świdnica	96,0	77,3	80,5	167,1	167,9	100,5	1700,0	1876,0	110,4
11	Ząbkowice	96,0	74,0	77,1	65,2	65,6	100,6	670,0	775,0	115,7
12	Ziębice	96,0	81,6	85,0	110,2	109,8	99,6	11300,0	1154,0	102,1

W przedstawionych wyżej warunkach koszt jednej doby kampanijnej oraz średni koszt robocizny robotników plantacyjnych na jedną tonę buraka przedstawiały się następująco:

Traktowanie tej premii jako opłacalnego bodźca wzorowego wykonania czynności produkcyjnych na poszczególnych stanowiskach, obsługujących przebieg całego procesu produkcyjnego, ma z drugiej strony

Tabela 2

Lp.	Cukrownia	Koszt jednej doby kampanijnej			Koszt robocizny jednej tony buraka w złotych		
		plan	wykonanie	procent	plan	wykonanie	procent
1	Góra	27.100	29.245	107,9	4,45	4,37	98,2
2	Jawor	27.306	30.873	113,1	5,40	7,64	141,5
3	Klecina	40.100	40.163	100,2	10,10	9,40	93,1
4	Łagiewniki	31.004	31.132	100,4	6,30	6,90	109,5
5	Pastuchów	21.700	20.576	94,8	4,35	4,48	103,0
6	Pustków	27.100	27.962	103,2	7,20	6,30	87,5
7	Strzelin	32.100	46.287	144,2	10,70	12,12	113,3
8	Sułkowice	38.936	41.834	107,4	6,50	6,60	101,5
9	Małoszyn	42.000	42.966	102,3	8,16	8,87	108,7
10	Świdnica	32.900	38.750	117,8	6,54	6,46	98,8
11	Ząbkowice	20.755	22.014	106,1	8,85	7,79	88,0
12	Ziębice	24.700	18.725	75,8	5,60	5,40	96,4
13	Średnia wojewódzka	30.475	32.544	106,8	7,13	7,19	100,8

Ze skonfrontowania ze sobą przedstawionych wyżej wskaźników procentowych na tle omówionych poprzednio funkcji, jakie pełnią poszczególne czynniki i dyrektywy jednostki nadrzędnej w systemie korekty funduszu płac w przemyśle cukrowniczym, nasuwają się następujące spostrzeżenia i uwagi:

— system kontroli i korekty funduszu płac w cukrowniach, oparty o przedmiotowe mierniki i wskaźniki może spełnić swą rolę w poszczególnych indywidualnych przedsiębiorstwach wtedy, kiedy wielkości rzeczywistego wykonania tych mierników i wskaźników będą dążyły do pokrycia się ze wskaźnikami i miernikami planowanymi.

Przypadek występujący w Cukrowni Ziębice, w której rzeczywisty koszt jednej doby kampanijnej znacznie odbiega od planu, w poważnym stopniu narusza proporcje między produkcją i funduszem płac oraz zakłada z góry poważne luzu w tym funduszu;

— choć, jak to już podkreślono, nie można negować słuszności zasady korygowania wartości kosztu jednej doby kampanijnej procentem przekroczenia normy dobowego przerobu cukru, tym niemniej samo ustalenie tej normy powinno w jak największym przybliżeniu odzwierciedlać konkretne możliwości techniczne przedsiębiorstwa, aby rozpiętości między normą wykonaną i planowaną nie sięgały kilkunastu procent,

ujemny wpływ, nie zabezpiecza bowiem wcale rytmiczności tejże produkcji. W wielu cukrowniach, abstrahując od specyficznych warunków atmosferycznych minionej zimy (mrozy), obserwuje się zjawisko wahania się średniego dobowego przerobu cukru w okresie nawet jednej dekady. Stąd też, choć średnia okresu (dekady, miesiąca, kampanii) kształtuje się poniżej ustalonej planem normy — premia jest wypłacana za konkretną dobę, w której produkcja kształtowała się powyżej założeń planowanych.

Dlatego też we wszystkich cukrowniach, legitymujących się niższymi wskaźnikami średniej dobowej normy przerobu cukru w stosunku do założeń planowanych, występuje z drugiej strony zjawisko podwyższenia wartości kosztu jednej doby kampanijnej o tę właśnie premię za konkretne doby, o których mowa wyżej;

— koszt robocizny na jedną tonę buraka (robotnicy plantacyjni) wiąże się ściśle z wielkością masy przyjętego surowca. Niewątpliwie stopień zmechanizowania prac ładunkowych i właściwe przygotowanie punktów odbioru determinują jednostkowy koszt robocizny wydatkowanej na przyjęcie i przekazanie przyjętej masy do fabryki. Czym jednak tłumaczyć wskaźnik 87,5% w Cukrowni Pustków, czy wskaźnik 141,5% w Cukrowni Jawor, skoro plan uwzględnił

(przynajmniej powinien uwzględnić) warunki techniczne odbioru buraka?

Bez wątplenia na wielkość tego wskaźnika wpłynąć mogło wiele czynników, choćby przekroczenie zatrudnienia w tej grupie robotników czy nieprawidłowo stosowane stawki płacy. Stąd też zasada eliminowania wpływu tego rodzaju nieprawidłowości, wynikająca z ustalania wielkości funduszu płac w postaci iloczynu ilości odebranych buraków przez planowany koszt robocizny jednej tony buraków, powinna znaleźć zastosowanie wszędzie tam, gdzie rzeczywisty koszt jednostkowy przekracza koszt planowany, natomiast w cukrowniach o odwrotnym ukształtowaniu się tego wskaźnika należałoby chyba przyjmować za podstawę korekty nie planowany, ale rzeczywisty koszt robocizny na jedną tonę buraka.

Na przykładzie konkretnych danych liczbowych, zaczerpniętych z Cukrowni Klecina, Sułkowice i Pustków, dotyczących planowanego i skorygowanego funduszu płac pracowników fizycznych, przeprowadzono metodą podstawień łańcuchowych analizę wpływu:

a) kosztu jednej doby kampanijnej, powiększonej o premię kampanijną,

b) okresu (w dniach) trwania kampanii,

c) masy przyjętego surowca

na korektę planowanego funduszu płac tych pracowników. Analizę oparto na następujących schematach:

1. $(D_0 \times O_0) + (MR_0 \times B_0) + Fs_0$
2. $(D_1 \times O_0) + (MR_0 \times B_0) + Fs_0$
3. $(D_1 \times O_1) + (MR_0 \times B_0) + Fs_0$
4. $(D_1 \times O_1) + (MR_1 \times B_0) + Fs_0$

(uwaga: oznaczenie jak na wstępie oceny).

W wyniku zróżnicowania stwierdzono, że wpływ wymienionych wyżej czynników kształtował się następująco:

Tabela 3

Czynnik	Klecina		Sułkowice		Pustków	
	+	-	+	-	+	-
Koszt jednej doby kampanijnej	180,0	—	453,1	—	82,7	—
Okres trwania kampanii	—	241,4	—	691,6	—	595,5
Masa przyjętego surowca	—	11,5	—	25,1	—	140,4
Korekta	—	72,9	—	263,6	—	653,2

Uwaga: (+) przekroczenie, (—) oszczędność, dane w tysiącach złotych.

Z przedstawionych wyliczeń wynikają następujące wnioski:

— najpoważniejszy wpływ na kształtowanie się skorygowanego funduszu płac ma okres trwania kampanii i koszt jednej doby kampanijnej. Związek między rzeczywistą ilością dni trwania kampanii i planowanymi przewidywaniami sprowadza się do trzech następujących sytuacji:

Sytuacja I — $O_0 = O_1$

Sytuacja II — $O_0 < O_1$

Sytuacja III — $O_0 > O_1$

W przypadku sytuacji I długość trwania kampanii nie będzie miała żadnego wpływu na korektę funduszu płac, w pozostałych dwóch sytuacjach im większe będzie odchylenie od planu, tym coraz silniej zaznaczał się będzie wpływ tego czynnika na wielkość korekty, przy czym zwiększenie (korekta planu in plus) wystąpi w sytuacji II — a zmniejszenie (korekta planu in minus) w sytuacji III.

Zupełnie analogicznie przedstawia się sprawa z kierunkami wpływu na korektę funduszu płac drugiego czynnika, to jest kosztu jednej doby kampanijnej. Jednakże wpływ kosztu jednej doby kampanijnej na korektę funduszu płac jest znacznie słabszy niż okresu trwania kampanii, dlatego że odchylenia od planu nie mogą być w przypadku tego czynnika aż tak znaczne, aby zrównoważyć (nie mówiąc o przekroczeniu) wpływ czynnika pierwszego.

Dla ilustracji podajemy jak ukształtowały się wskaźniki przekraczania planowanego kosztu jednej

doby kampanijnej w Cukrowniach Klecina i Sułkowice:

Tabela 4

Cukrownia	Planowany koszt jednej doby kampanijnej	Procent	Koszt jednej doby kampanijnej przyjęty do korekty	Procent 4 : 2	Rzeczywisty koszt jednej doby kampanijnej	Procent 6 : 2
1	2	3	4	5	6	7
Klecina	40.100	100,0	41.975	104,7	40.163	100,2
Sułkowice	38.936	100,0	43.562	111,9	41.834	107,4

Kolumna 4 tego zestawienia przedstawia koszt jednej doby kampanijnej, przyjętej do korekty, a więc koszt planowany (kolumna 2) zwiększony o wielkość premii kampanijnej, przypadający na jedną dobę rzeczywistego trwania kampanii. Można więc stwierdzić, że z ekonomicznego punktu widzenia zadaniem podstawowym, celem zasadniczym działania kierownictwa cukrowni, powinno być dążenie do skrócenia okresu trwania kampanii w drodze maksymalnego wykorzystania zdolności przerobowej jako całości, zabezpieczenia bezawaryjnej pracy poszczególnych ogniw biorących udział w procesie produkcyjnym i dopilnowanie systematycznego, określonego ściśle harmonogramami, dostarczania masy buraka z punktów odbioru. Z tego, co powiedziano wyżej, wynika również, że jakkolwiek premia kampanijna, pomyślana jako bodziec właściwej pracy załogi w czasie kampanii, może nie zapewniać rytmiczności przebiegu procesu produkcyjnego, tym niemniej, stanowiąc zachętę do wydajnej pracy, pozwala również na skrócenie czasu kampanii przez wykorzystanie, a nawet przekraczanie faktycznie oznaczonej zdolności produkcyjnej, a stąd jest ekonomicznie opłacalnym elementem wydatków przedsiębiorstwa, niezależnie od krytycznych uwag, jakie pod adresem tej premii powiedziano.

Masa przyjętego surowca w sposób bezpośredni wpływa na koszty robocizny obrotu buraka. Można powiedzieć, że koszty robocizny poniesione w związku z przyjęciem na punktach odbioru, załadunkiem, ekspedycją do fabryki i wyładunkiem masy buraczanej na placu fabryki, są funkcją ilości przyjętego surowca:

$$FP = f(M + R).$$

Tym większego znaczenia na tym tle nabiera planowany koszt robocizny na jedną tonę przyjętego buraka.

Jako konkretny postulat pod adresem zjednoczenia, a pośrednio również pod adresem poszczególnych cukrowni, wysunąć można żądanie planowania tego miernika w taki sposób, aby wielkością swoją reprezentował wszystkie elementy, jakie tę wielkość kształtują. Należać tu będą między innymi: optymalne zatrudnienie w punktach odbioru, prawidłowe zaszerzowanie, stopień wyposażenia technicznego, przewidywana masa, przypadająca na dany punkt odbioru itp.

Reasumując wywody dotyczące mierników i wskaźników korekty funduszu płac w przemyśle cukrowniczym według omówionej wyżej metody, trzeba stwierdzić, że są one znacznie bardziej przydatne dla korekty funduszu płac w tym przemyśle od metody poprzedniej, obowiązującej w roku 1961. Wyeliminowany został przede wszystkim mechaniczny w zasadzie sposób stosowania współczynnika korekty do całego osobowego funduszu płac, podlegającego korekcie bez względu na to, jakie elementy tego funduszu bezpośrednio zależne były od produkcji i obrotu buraka.

Z punktu widzenia pracy bankowej nowa metoda kontroli funduszu płac pozwala na głębsze wnikięcie w istotę gospodarności przedsiębiorstw przy okazji rozliczania funduszu płac i mimo iż jest bardziej skomplikowana od postępowania przy użyciu dawnego wskaźnika korekty, jej plusy są niezaprzeczalne.

MARIAN SZEWCZYK

Wrocław

Jeszcze o pracy kontrolera dyspozycji

Zakres pracy obecnego stanowiska kontrolera dyspozycji w swoim funkcjonalnym rozwoju w Narodowym Banku Polskim ulegał poważnym przemianom. Pierwotnie obsługa klientów na tym stanowisku polegała na przyjmowaniu dyspozycji i ich formalnej kontroli, słuszne więc było nazywanie pracowników tej komórki likwidatorami. Z biegiem czasu „likwidatorów” przekształcono w dysponentów rozliczeń, a do ich czynności włączone zostały, aczkolwiek formalne, jednakże znacznie już poważniejsze zagadnienia, dotyczące rozliczeń i czuwania nad ustaloną przepisami kolejnością pokrywania dyspozycji klientów w ciężar ich rachunków bankowych.

Dalsze zmiany w funkcjonowaniu tego stanowiska pracy zaszły z chwilą zrezygnowania przez Bank z czuwania nad odpowiednią kolejnością pokrywania dyspozycji oraz z chwilą prawidłowego ustawienia zagadnienia dysponowania swym rachunkiem przez samego posiadacza rachunku.

Przekształcenie dysponenta rozliczeń w kontrolera dyspozycji bynajmniej nie zmniejszyło jego znaczenia w NBP. Śmiało można stwierdzić, że o ile rola dysponenta rozliczeń sprowadzała się do automatycznego wykonywania szeregu czynności (rozliczenia, terminy itp.), o tyle kontroler dyspozycji, dobrze wykonujący swe obowiązki, stale oscyluje między przepisami pionu „B”, a zagadnieniami z zakresu kontroli i kredytowania przedsiębiorstw. Dlatego też nie bez znaczenia jest prawidłowe ustawienie współpracy między inspektorem kredytowym a kontrolerem dyspozycji.

W niektórych oddziałach operacyjnych zasady tej współpracy zostały określone zarządzeniem wewnętrznym dyrektora oddziału. Współpraca ta polega na wzajemnej wymianie bardzo istotnych informacji o przedsiębiorstwie. Oddziały wykorzystują do tego celu odpowiednio opracowane karty informacyjne bądź też inne formy przekazywania danych. Z reguły inspektorzy kredytowi informują kontrolerów dyspozycji o wysokości przyznanego limitu kredytu w rachunku bieżącym, o ograniczeniu kredytowania, o zastosowaniu specjalnej stopy procentowej, o terminach i wysokości kwot odprowadzanych na fundusz specjalny, o terminach i wysokości rozliczeń z budżetem, ewentualnie o innych danych, dotyczących kontrolowanego przedsiębiorstwa. Niemniej ważne dla potrzeb inspektora kredytowego są materiały, którymi może podzielić się z nim kontroler dyspozycji. Będą to więc informacje dotyczące ilości odmów akceptu, nie uzasadnionego akumulowania środków, braku dyspozycji odprowadzenia amortyzacji, braku wpłat do budżetu, braku dyspozycji wyodrębnienia środków funduszy specjalnych, nieprawidłowości w pokrywaniu płatności z tytułu inwestycji i kapitałnych remontów, zaległości w płatnościach inkasowych (zobowiązanie przeterminowane), dane dotyczące prawidłowości ustalenia limitu kredytu w rachunku bieżącym oraz przeciętnych wpływów dziennych itp.

Niejednokrotnie w toku wykonywania swoich czynności kontrolerzy dyspozycji w różny sposób interpretują pojęcia limitu kredytowego, wolnej marży kredytu i średniej wpływów dziennych, co w konsekwencji może doprowadzić do nieprawidłowości w wykonywaniu dyspozycji klientów oraz w pełnym wykorzystaniu przez nich limitu kredytowego. Opracowanie niniejsze ma służyć wyjaśnieniu podstawowych zagadnień w czynnościach kontrolera dyspozycji.

Limit kredytu w rachunku bieżącym jest to kwota, do wysokości której kontroler dyspozycji może dopuścić zadłużenie danego przedsiębiorstwa (w debet). Dla umożliwienia przedsiębiorstwu pełnego wykorzystania limitu kredytu ustala się przeciętny dzienny wpływ na jego rachunek bieżący. Ustalona kwota przeciętnego wpływu dziennego powinna być traktowana przy dysponowaniu rachunkiem jako stała część limitu „dyspozycyjnego”. Przeciętny dzienny wpływ na likwidować niekorzystne dla klienta skutki działania przyjętej przez Bank zasady dysponowania saldem rachunku, wynikającym na koniec poprzedniego dnia operacyjnego. Przy stosowaniu tej zasady

okazuje się bowiem, że mimo rozdysponowania przez kontrolera dyspozycji całej wolnej marży kredytu (kwoty będącej różnicą między limitem kredytu a saldem rachunku na koniec dnia operacyjnego) na koniec danego dnia występuje nie wykorzystana marża kredytu, powstała ze zmniejszenia zadłużenia klienta przez zarachowane na jego rachunek wpływy bieżące.

Ustalone przez oddział „przeciętne wpływyienne” są kwotą zmienną i jako takie powinny podlegać okresowej analizie i urealnianiu. W praktyce mogą zaistnieć przypadki, że w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa — mimo uwzględnienia przez kontrolera dyspozycji przeciętnych wpływów dziennych łącznie z wolną marżą kredytu — pozostają jeszcze na jego rachunku nie wykorzystane (nie rozdysponowane) środki. Może również zaistnieć i zjawisko odwrotne, a mianowicie — na rachunku klienta, po rozdysponowaniu wolnej marży kredytu, łącznie z ustalonym przeciętnym wpływem dziennym, wystąpi na koniec dnia operacyjnego przekroczenie limitu w rachunku bieżącym.

Zjawiska te (oba przypadki należy brać pod uwagę w przekroju dłuższego okresu, a nie jednego dnia operacyjnego) świadczą mogą o nieprawidłowym kredytowaniu przedsiębiorstwa, a także o niewłaściwym ustaleniu przeciętnych wpływów dziennych, w porównaniu z faktycznymi wpływami bieżącymi na rachunek klienta. Spostrzeżenia i uwagi tego rodzaju powinny być przekazywane przez kontrolerów dyspozycji właściwym inspektorom kredytowym.

Zadłużenie w rachunku bieżącym na koniec dnia operacyjnego nie powinno przekraczać górnej granicy limitu kredytu danego przedsiębiorstwa. Wyjątki od tej zasady (usankcjonowane przekroczenie górnej granicy limitu) stanowią płatności z tytułu skupu i transportu.

Zgodnie z odpowiednimi przepisami o dysponowaniu rachunkami klientów w NBP obowiązuje zasada, że przy wykonywaniu dyspozycji brane jest pod uwagę saldo na rachunku klienta z dnia poprzedniego. W związku z tym niejednokrotnie w praktyce ma miejsce fakt niepełnego wykorzystania przyznanego limitu, a to w wyniku zarachowania na rachunek przedsiębiorstwa wpływów bieżących. Dla przykładu podajemy:

przyznany limit kredytu wynosi	2.000 tys. zł
kredyt wykorzystany (saldo rachunku bieżącego)	1.800 tys. zł
wolna marża kredytu do wykorzystania (do rozdysponowania) w dniu następnym	200 tys. zł
o ile kontroler dyspozycji zrealizował dyspozycje klienta w wysokości całej wolnej marży kredytu, to jest w wysokości	200 tys. zł
a w tym samym dniu na rachunek przedsiębiorstwa zostały zarachowane wpływy bieżące w wysokości	80 tys. zł
to faktycznie na koniec dnia operacyjnego wystąpi niewykorzystanie limitu przyznanego klientowi kredytu w wysokości	80 tys. zł

W związku z powyższym dopuszcza się możliwość wykonywania dyspozycji przedsiębiorstwa do wysokości wolnej marży kredytu, powiększonej o ustaloną przeciętną wysokość wpływów dziennych. O wpływy te, odnotowane na karcie księgowej obok górnej granicy limitu kredytu, powiększa się wolną marżę kredytu.

Nawiązując więc do przykładu przytoczonego wyżej, kontroler dyspozycji przy realizacji dyspozycji klienta powinien brać pod uwagę:

— wolną marżę kredytu, która wynosi	200 tys. zł
— przeciętne dzienne wpływy na rachunek przedsiębiorstwa	80 tys. zł
razem	280 tys. zł

Stosowanie zasady wykorzystywania przez przedsiębiorstwo przeciętnych wpływów dziennych ma na celu umożliwienie mu realizacji dyspozycji do pełnej wysokości przyznanego limitu kredytu w rachunku bieżącym.

Należy przyjąć, że kwota 80 tysięcy złotych (ponad przyznany limit kredytu — przewidywane wpływy bieżące) powinna zostać pokryta przez wpływy bieżące, a więc ostateczne zadłużenie na rachunku klienta osiągnie w danym dniu wysokość górnej granicy limitu kredytu.

Może się jednak zdarzyć brak przewidywanych (ustalonych jako przeciętne) wpływów dziennych i w związku z tym wystąpi przekroczenie limitu przyznanego kredytu. Przekroczenie to jest usankcjonowane i musi być pokryte (zlikwidowane) w dniu następnym bądź z najbliższych wpływów bieżących.

Podsumowując to co powiedziano powyżej, można ustalić, że:

— górną granicę zadłużenia w rachunku bieżącym określa limit przyznanego kredytu,

— ustalone przeciętne wpływy bieżące nie podwyższają automatycznie górnej granicy limitu kredytu, a jedynie mają umożliwić pełne wykorzystanie przez przedsiębiorstwo wolnej marży przyznanego kredytu,

— w przypadku braku w danym dniu wpływów bieżących w wysokości przewidywanej przeciętnej bieżącej zaistnieje usankcjonowane przekroczenie limitu kredytu oraz wymóg pokrycia tego przekroczenia z najbliższych wpływów.

Przeciętne bieżące wpływy powinny być w miarę potrzeby uaktualniane, tak aby ich uwzględnienie umożliwiło klientowi pełne wykorzystywanie limitu kredytu.

Zgodnie z postanowieniami paragrafu 7, punkt 27 i 28 Instrukcji Służbowej Nr B/2 istnieją możliwości skorzystania przez przedsiębiorstwo z faktycznych wpływów dziennych na jego rachunek i zrealizowania przez Bank dyspozycji z tego rachunku za zgodą dyrektora oddziału lub upoważnionego przez niego pracownika.

W konsekwencji tego co powiedziano już wcześniej, w przypadku realizacji dyspozycji klienta z wpływów bieżących w myśl paragrafu 7 Instrukcji Służbowej Nr B/2 — należy mieć na uwadze możliwość wykonania dyspozycji klienta jedynie po uwzględnieniu wykorzystanych już przeciętnych wpływów dziennych wraz z wolną marżą kredytu.

Przykład:

górną granicę limitu kredytu	2.000 tys. zł
wykorzystany kredyt (saldo rachunku bieżącego)	1.800 tys. zł

wolna marża kredytu	200 tys. zł
przeciętne bieżące wpływy	80 tys. zł

razem do rozdysponowania 280 tys. zł

Jeśli w tym stanie rzeczy faktyczne bieżące wpływy na rachunek przedsiębiorstwa wyniosą 100 tys. zł

pozostanie jeszcze możliwość wykorzystania faktycznych bieżących wpływów, zgodnie z postanowieniami Instrukcji Służbowej Nr B/2, punkt 27 i 28, do wysokości 20 tys. zł

Zrealizowanie dodatkowej dyspozycji klienta z faktycznych wpływów bieżących do tej wysokości pozwoli przedsiębiorstwu utrzymać się w granicach przyznanego limitu kredytu w rachunku bieżącym. Obroty i stan rachunku w wyniku omówionych operacji będą następujące:

Saldo początkowe Obroty Wn Obroty Ma Saldo końcowe

Wn 1.800 tys. zł	280 tys. zł	100 tys. zł	Wn 2.000 tys. zł
	20 tys. zł		

Wyjaśniamy, że 28 tysięcy złotych są to dyspozycje do wysokości wolnej marży kredytu, łącznie z ustalonymi przeciętnymi wpływami bieżącymi, przy górnej granicy limitu kredytu 2.000 tysięcy złotych. Kwota w wysokości 100 tysięcy złotych jest to faktyczny dzienny wpływ na rachunek przedsiębiorstwa. Kwota w wysokości 20 tysięcy złotych dotyczy wypłaty z wpływów bieżących, dokonanej za zgodą dyrektora oddziału, do wysokości różnicy między faktycznymi wpływami dziennymi a ustalonymi przeciętnymi wpływami dziennymi.

Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że wykorzystanie (za zgodą dyrektora oddziału w myśl postanowień IS Nr B/2) przez klienta faktycznych bieżących wpływów w pełnej ich wysokości, przy równoczesnym wykonaniu przez kontrolera dyspozycji rozliczeń w ciężar tego rachunku w wysokości wolnej marży kredytu, łącznie z przeciętnym średnim wpływem dziennym, spowoduje przekroczenie limitu kredytu.

Tych kilka wybranych zagadnień, dotyczących czynności kontrolera dyspozycji, świadczyć może o jego poważnej roli w pionie operacyjno-rachunkowym. Kontrolera dyspozycji śmiało można nazwać „ambasadorem wydziału kredytów” w pionie operacyjno-rachunkowym. Poglębianie wiadomości fachowych oraz wymiana doświadczeń w zakresie organizacji współpracy kontrolera dyspozycji z inspektorem kredytowym staje się więc sprawą nieodzowną dla prawidłowej obsługi rachunków klientów.

EUGENIUSZ DĄBROWSKI
Wrocław

Trudności przy opracowywaniu rocznego sprawozdania finansowego za rok 1962

Coraz wcześniejsze otrzymywanie z Centrali Banku zarządzeń związanych z zamknięciami rocznymi rokowało, że opracowanie bilansu za rok 1962 będzie znacznie łatwiejsze niż za rok poprzedni. Niestety, nie miało to miejsca na przełomie roku 1962—1963.

Oprócz bowiem opóźnionego ZP Nr B/55 z dnia 5 grudnia, które do oddziału naszego dotarło w dniu 15 grudnia, zarządzenie dla zamknięć rocznych dla III obsługi budżetu państwa Nr B/60 z dnia 15 grudnia otrzymaliśmy dopiero w dniu 22 grudnia, to jest na sześć dni roboczych przed końcem roku. Zarządzenie Nr B/59 z dnia 15 grudnia otrzymaliśmy w dniu 23 grudnia, to jest na cztery dni robocze przed końcem roku. Nakładało ono ponadto dodatkowe czynności z zakresu księgowania budżetu Banku. Niezależnie od powyższego plik innych zarządzeń, a mianowicie ZP B/61 z dnia 15 grudnia, wnoszące zmiany do Instrukcji Służbowej B/13 i B/18 (Rozliczenia międzyod-

ziałowe i księgowość), ZP B/57 z dnia 13 grudnia ze zmianami do Instrukcji Służbowej B/2, oddział otrzymał w dniu 23 grudnia, a w dniu 27 grudnia, to jest na trzy dni przed końcem roku, oddział otrzymał ZP B/63 z dnia 20 grudnia, ze zmianami do Instrukcji Służbowej B/20 i B/22.

Gdy do tego dodamy zmiany w funkcjonowaniu kont 290 i 300 oraz inne telenoty, odnoszące się do obsługi budżetu państwa, przekazywane za pośrednictwem oddziałów wojewódzkich oraz fakt, że zmiany w spisie jednostek kontrolowanych Nr 5/62 z dnia 27 grudnia oddziały terenowe otrzymały w dniu 5 stycznia 1963 roku, a więc już po wysłaniu stanu wykazów rachunków bankowych do oddziałów wojewódzkich, dodatkowe dane do pozycji 31 i 43 trzeba było przekazywać telefonicznie oraz że formularze statystyczne do sprawozdania opisowego, odnoszące się do kont 2,70, środków trwałych, obcych różnic

kasowych itp. oraz utargów w listopadzie 1962 roku, teren dostał w dniu 7 stycznia 1963 roku, i że jednocześnie należało wprowadzić szereg zmian w klasyfikacji budżetu państwa — sytuacja oddziału staje się łatwa do zrozumienia.

Czynności oddziału w zakresie zamknięć rocznych skatalogowane są w Instrukcji Służbowej B/12 i przebiegają równolegle z czynnościami operacyjnymi dni normalnych. Należy jednak podkreślić, że dzieje się to na przełomie roku, w okresach świątecznych, w których dni robocze raz po raz przerywane są dniami wolnymi od pracy, przy najbardziej zwiększonych obrotach kasowych, największej podaży dokumentów, „czyszczeniu” zaległości w przedsiębiorstwach, wykorzystywaniu kredytów w jednostkach budżetowych itp. Z tego względu operowanie terminami dłuższego okresu czasu, jaki pozornie pozostaje na prawidłowe i bezbłędne wykonywanie czynności operacyjnych dziennych i bilansowych, jest niewłaściwe, bowiem dni efektywnej i intensywnej pracy pozostaje niewiele, a w okresie od dnia 23 grudnia do dnia 10 stycznia właściwie tylko 12.

Pełna mobilizacja załogi z jednej strony, plan współpracy z przedsiębiorstwami z drugiej i plan działania oddziału na okres zamknięć rocznych z przewidywaniem z góry trudności, jakie mogą wystąpić, jest swego rodzaju gwarancją zabezpieczającą rytmiczny przebieg czynności, spokojną atmosferę pracy, eliminującą pośpiech, a co za tym idzie — pomyłki i zmęczenie załogi. Z tego względu bardzo ważny jest okres przygotowawczy do czynności operacyjnych, związanych z końcem roku i sporządzaniem bilansu. Okres ten powinien rozpoczynać się już w listopadzie i z tego względu wszelkie zmiany w instrukcjach służbowych i przepisach powinny być zakończone do tego miesiąca, aby nie obciążać okresu intensywnej pracy czynnościami dodatkowymi.

Rzecz jasna, że w okresie tym mogą być i wystąpią zjawiska wymagające dodatkowych zarządzeń, których to zjawisk nie można ani przewidzieć, ani uniknąć, ale właśnie w tym celu musi się znaleźć tak zwany luz w zapelnionym już portfelu czynności.

Przykładem elastyczności w zarządzaniu było rozporządzenie prezesa Rady Ministrów, nakazujące aby dzień 24 grudnia, z wyjątkiem niektórych instytucji i urzędów, był dniem wolnym od pracy w zamian za roboczą niedzielę w dniu 23 grudnia. Oddziały banków, dla których niedziela w dniu 23 grudnia była dniem pracy, a poniedziałek miał być dniem wolnym od zajęć miały pewne trudności w wykorzystaniu dnia wolnego w dniu 24 grudnia — z racji specyficznego charakteru tych instytucji, ponieważ handel uspołeczniony pracował w dniach 23 i 24 grudnia do późnych godzin popołudniowych, zaś urzędy pocztowe były czynne w poniedziałek, a niedziela była dla nich dniem wolnym od pracy (obsługa klientów).

Z tego względu część załogi, właściwie i cała komórka kasowo-skarbcowa, pracowała również w niedzielę (obsługa kasowa przedsiębiorstw i utargi wpłacane w ciągu dnia) i w poniedziałek w dniu 24 grudnia w godzinach popołudniowych i wieczorowych z racji kasy wieczorowej (utargi handlu i nadmiary poczty). Fakt ten niewątpliwie powodował utrudnienia w pracy oddziału, gdyż wyjątkowo w dniu tym zorganizowano kasę wpłat otwartą — tak jak na ultimo roku — zarówno dla rozładowania zaległości, jakie nagromadziły się przed końcem roku z dwóch kas zamkniętych, to jest z dnia 23 i 24 grudnia, jak i dla wygody klientów, ale był także przykładem elastyczności w dostosowaniu się do warunków wytworzonych zarządzeniem centralnym.

Zagadnienie rozładowania wpłat na pobory w terminie wcześniejszym niż normalnie, obowiązujący terminarz miesięczny opracowano na ryzyko oddziału już w pierwszej dekadzie grudnia ubiegłego roku, wysyłając do przedsiębiorstw i instytucji pisma wskazujące na możliwości wcześniejszego przygotowania list plac, zasilków rodzinnych i innych wpłat, nie czekając na telenoty sankcjonujące tego rodzaju odstępstwa, na które zresztą wydano zezwolenie zbyt późno, aby mogło być efektywnie wykorzystane. Mimo wyżej wymienionych środków zapobiegawczych, gros wpłat zbiegło się w dniach 29 i 31 grudnia, gdyż przedsiębiorstwa nie zdążyły na czas przygotować list plac, mając znikomą ilość dni roboczych

w ostatniej dekadzie grudnia. Zjawisko to powtarza się z roku na rok i stanowi także jedno z poważnych utrudnień w pracy oddziału właśnie w okresie związanym z zamknięciami rocznymi.

Dalszymi utrudnieniami w czasie zamknięć rocznych są różne wymogi księgowe banków: Inwestycyjnego i Rolnego. Oddział terenowy NBP, przy którym istnieje pełnomocnik Banku Rolnego (lub oddział kredytowy Banku Rolnego) i pełnomocnik Banku Inwestycyjnego, oprócz planu kont Narodowego Banku Polskiego, prowadzący także rachunki inwestycyjne sąsiednich oddziałów Banku Inwestycyjnego, posługuje się jeszcze dwoma innymi planami kont, jednym Banku Rolnego i drugim Banku Inwestycyjnego. Istnieje cały plik sprawozdań wysyłanych do oddziałów wojewódzkich Banku Inwestycyjnego i Banku Rolnego oraz sąsiedniego oddziału Banku Inwestycyjnego; z reguły na przełomie roku przejmują się lub przekazuje czynności z tych banków lub do tych banków, zlecone na podstawie centralnych poleceń i wszystko to zbiega się w jednym czasie z terminami obowiązującymi w NBP. Wynikiem tego jest nieraz dodatkowy bilans brutto, w którym prostowane są niewłaściwe interpretacje zarządzeń lub dodatkowe sprostowania z tych banków.

Do pracochłonnych czynności z zakresu wykonywania operacji na rzecz Banku Rolnego i Banku Inwestycyjnego należy wysyłanie tych potwierdzeń sald na ultimo roku do wszystkich klientów tych banków. Ilość rachunków indywidualnych pożyczkobiorców Banku Inwestycyjnego przekracza kilkakrotnie ilość rachunków prowadzonych przez oddział terenowy NBP, nie mówiąc nawet o ilości rachunków kółek rolniczych, spółdzielni produkcyjnych itd. Termin wysłania po opracowaniu potwierdzeń (2 — 8 stycznia) jest krótki, a jest to czas opracowywania rocznego sprawozdania finansowego.

W roku bieżącym duże trudności wynikały również przy rozksięgowaniu Funduszu Rozwoju Rolnictwa, który nadszedł tuż przed dniem 23 grudnia, mimo kilkakrotnych monitów w powiatowym związku kółek rolniczych i w prezydium rady narodowej o wcześniejsze nadesłanie wykazu. Należy pamiętać, że okres dni od 20 do 30 każdego ostatniego miesiąca kwartału jest okresem obrachunkowym odsetek nie tylko dla NBP, ale i na rachunkach obsługiwanych zastępczo dla Banku Rolnego i Banku Inwestycyjnego. Jeśli wyobrazimy sobie tę pracę w grudniu, to dopiero będziemy mieli właściwy obraz ogromu pracy oddziału terenowego, biorąc pod uwagę ilości tych rachunków (np. indywidualni pożyczkobiorcy Banku Inwestycyjnego, kółka rolnicze w Banku Rolnym); należy jeszcze wziąć pod uwagę, że grudzień jest zubożony o trzy — cztery dni, między 20 i 30 dniem miesiąca, a odsetki obliczone należy sprawdzić na pierwszą i drugą rękę, zaksięgować je, uzgodniwszy je uprzednio.

Sporo kłopotu i zastrzeżeń sprawiają dane statystyczne do części opisowej rocznego sprawozdania finansowego na formularzach rozsyłanych przez Centralę Banku za pośrednictwem oddziałów wojewódzkich. Dotyczy to zestawień przeciętnej ilości i wartości wypłat na jeden dzień w listopadzie (wpłaty wieczorowe) i analogicznie do kas dziennych, obroty konta 70, zmian w funduszu środków trwałych. Nie spełniają one swego zadania, gdyż wpłaty zbiorcze urzędów pocztowych wykazywane są w jednej pozycji, mimo że w worku zbiorczym przeciętnie jest około 30% woreczków (pakietów) z różnych placówek pocztowych; zawierają one ogólną ilość gotówkowych utargów sklepów, przyjmowanych do kas wieczorowych, co zwiększa niepomniernie ilość pracy oddziału. Wyżej wymienione dane powinny być uzyskane z ewidencji danych statystycznych za grudzień każdego roku, którą każdy oddział prowadzi, a resztę danych można odczytać z bilansu netto, który prawie zawsze jest gotowy na dzień 11 stycznia.

Trudności przytoczone powyżej nie obejmują oczywiście wszystkich trudności, jakie napotyka oddział terenowy w tym najgorętszym dla pionu B i C okresie. Występuje ich mnóstwo na odcinku współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami, z „żywym człowiekiem”, których setki przewijają się przez oddział w czasie dnia operacyjnego z licznymi zapytaniami z najrozmaitszych dziedzin, którzy zasypują

również oddział nieustannymi pytaniami przez telefon, zwłaszcza pod koniec roku. Trudności te są pokonywane aż do okresu prawidłowego sporządzenia rocznego sprawozdania finansowego, i w dalszym ciągu po jego zatwierdzeniu przez komisję bilansową trwa uzyskiwanie potwierdzeń sald — żmudne uzupełnianie „uzupełnień” dokumentacji bilansowej.

Przekonanie, że z roku na rok interpretacja zarządzeń jest coraz łatwiejsza, i że styl w jakim są redagowane nie będzie przedmiotem dociekliwych rozważań jak zarządzenia te należy rozumieć, że będą one docierały na czas i w terminie umożliwiającym

ich wykonanie, że oddział nie będzie absorbowany w okresie bilansu czynnościami, które można było wykonać wcześniej, a nie przy generalnym szturmowym „czyszczeniu” — na pewno zmobilizuje załogę do jeszcze wydajniejszego wysiłku, zaoszczędzi dodatkowych kłopotów i skieruje cały wysiłek we właściwym kierunku, dając zadowolenie z dobrze wykonanej pracy, bez którego nie ma i nie może być sukcesów, jakim jest terminowe i bezbłędne zatwierdzenie bilansu, jako wynik całorocznej działalności.

JANUSZ SPOTOWSKI

Ostrowiec Świętokrzyski

W poszukiwaniu przyczyn zatorów w rozliczeniach

Zatory w rozliczeniach między przedsiębiorstwami od wielu lat nie dają spokoju tym, którzy interesują się gospodarką finansową, ponieważ niewątpliwie są one wyrazem pewnych wad w systemie finansowym przedsiębiorstw, których dotychczas nie dało się wyczerpująco ustalić, mimo wielu dociekań.

Przyczyny zatorów są różnorodne. Można mówić zarówno o niedostatecznej inicjatywie przedsiębiorstw, jeśli chodzi o wykorzystywanie kredytu bankowego, o przestarzałym w pewnej mierze systemie rozliczeń między przedsiębiorstwami — mam na myśli inkaso — o nieegzekwowaniu odsetek od należności przeterminowanych, jak też o tak często obserwowanym braku zainteresowania kontrahentów przyspieszeniem rozrachunków. Wydaje się, że w poprzednich okresach niemało zawinił również i bank, prowadząc politykę zbyt skąpego, często przez przesadną ostrożność, ograniczanego kredytu na działalność eksploatacyjną.

Rozpatrując sprawę ogólnie, należy stwierdzić, że — mimo stosowania przez bank ograniczeń kredytowych — przedsiębiorstwa i tak stale kredytował bank lub budżet, ponieważ w gospodarce uspołecznionej przy finansowaniu środków obrotowych przedsiębiorstw — poza ich funduszami własnymi — w zasadzie tylko fundusz z tych dwóch źródeł mogą wchodzić w rachubę.

Właściwa polityka kredytowa, której wyraz obecnie dajemy, dąży do tego, aby wszelkie nieprawidłowości w gospodarce finansowej znalazły wyłączenie odbicie w zadłużeniu przeterminowanym — stosując już teraz terminologię nową — albo w kredycie oprocentowanym wyższymi odsetkami. Dążymy zatem do całkowitego wyeliminowania ze źródeł finansowania zobowiązań przeterminowanych wobec budżetu i dostawców.

Powstaje pytanie, czy taka polityka kredytowa odpowiada przedsiębiorstwom. Okazuje się, że niestety nie zawsze. Przedsiębiorstwo, mając wybór między kredytem bankowym i kredytem wobec dostawców, tam gdzie to jest możliwe, wybiera ten drugi. Tak więc obowiązujące przepisy zezwalają mu, w razie wystąpienia pilnych płatności, albo akumulować środki, albo wystąpić o kredyt płatniczy, albo opracować wniosek korygujący wniosek okresowy o kredyt. Wybiera zazwyczaj to pierwsze, ponieważ uzyskanie kredytu w tym trybie jest najmniej kłopotliwe.

W pierwszym okresie działania nowej instrukcji kredytowej przedsiębiorstwa występowały dość często z wnioskami o kredyt płatniczy czy też z wnioskami doraźnymi. Z czasem jednak zorientowały się, że mają wygodniejsze sposoby unikania kłopotów finansowych — i to zalegalizowane przepisami — i wobec tego za zasadę przyjęły akumulowanie środków na własne potrzeby kosztem swych wierzycieli. W rezultacie wnioski o kredyt płatniczy czy też doraźny, w porównaniu do ilości wniosków o akumulację, należą do rzadkości. W ten sposób to, co miało być wyjątkiem, stało się zasadą.

Należałoby — moim zdaniem — zrewidować niektóre przepisy bankowe w tym sensie, aby ograniczyć możliwości dokredytowania się poza bankiem. W szczególności postanowienia punktu 29, litera b, Instrukcji Służbowej B/2 „Rozliczenia pieniężne”

w świetle obecnych tendencji nie powinny być utrzymane. Przepis ten zezwala przedsiębiorstwom na akumulowanie środków na rachunku i wstrzymanie wszystkich płatności na pewien okres, a tym samym na zaciągnięcie kredytu u dostawców bądź innych wierzycieli.

Akumulacja jest najprzystępniejszym źródłem nieprawidłowego kredytu, bardzo chętnie wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa, ponieważ, korzystając z tego kredytu, nie potrzebują one głębiej dociekać przyczyn swych trudności finansowych ani też przed nikim tłumaczyć się dlaczego te trudności występują.

Zdarza się również niejednokrotnie, że zahamowanie płatności przez akumulację nie zawsze uzasadnione jest potrzebami. Przez ostrożność przedsiębiorstwa częstokroć blokują środki w ciągu dłuższego okresu niż wymaga tego potrzeba, a nawet nieraz okazuje się, że blokada w ogóle była niepotrzebna.

W tej sytuacji wydaje się, że akumulacja powinna mieć zastosowanie jedynie w stosunku do przedsiębiorstw nie korzystających z kredytu bądź tych, którym bank celowo ograniczył kredyt.

Przedsiębiorstwom korzystającym z kredytu, prowadzącym gospodarkę prawidłową, nie powinno w zasadzie brakować środków własnych czy też kredytu na pokrycie funduszu płac bądź też innych pilnych płatności. O ile taka trudność wystąpi, to przedsiębiorstwa powinny zwrócić się do banku o kredyt płatniczy albo z wnioskiem doraźnym, a nie o akumulację środków. Zwrócenie się z wnioskiem o kredyt płatniczy spowoduje w przedsiębiorstwie zastanowienie się nad przyczynami trudności płatniczych, które powinny być podane w krótkiej formie we wniosku.

Ponadto takie postawienie sprawy spowoduje dołożenie większych starań ze strony przedsiębiorstwa przy opracowywaniu wniosków kwartalnych ze względu na to, że wnikiwe ich opracowanie zredukuję potrzebę występowania z wnioskami płatniczymi w ciągu kwartału. Jak wiemy jakość tych wniosków jest jeszcze obecnie w wysokim stopniu niezadowalająca. Są one częstokroć opracowywane przez osoby nie zorientowane w gospodarce finansowej przedsiębiorstw, a zatem i nieraz zawierają wiele merytorycznych błędów, mimo figurujących na nich podpisów kierowniczego personelu zakładu.

Regulując sprawę w ten sposób, unikniemy pewnej łatwizny i automatyzmu w pracy przedsiębiorstw. Obecnie nie zawsze troszczą się one o swą sytuację, ponieważ automatycznie, w legalny sposób, uzyskują kredyt u swych dostawców.

W przedstawionej propozycji można dopatrywać się ograniczenia samodzielności przedsiębiorstw. Jest to argument o tyle nieistotny, ponieważ samodzielność przedsiębiorstwa powinna się w danym przypadku wyrażać w trosce o własną sytuację finansową i w dociekaniu przyczyn trudności, a nie w mechanicznym wstrzymaniu wszystkich płatności. Ujęcie sprawy w ten sposób będzie bodźcem dla przedsiębiorstw do stałego czuwania nad swą sytuacją płatniczą i szukania właściwych środków zaradczych w przypadkach występowania trudności w tym zakresie.

W konkluzji ograniczenie zezwolenia na akumulowanie środków jedynie do jednostek nie kredytowanych i tych, którym bank ograniczył kredyty da następujące korzyści:

— zmniejszy zakres przeterminowanych rozliczeń między przedsiębiorstwami,

— umiejscowi zadłużenie przeterminowane i wyżej oprocentowany kredyt w większej mierze w przedsiębiorstwach, w których występują nieprawidłowości w gospodarce,

— spowoduje zwiększenie się zainteresowania ze strony przedsiębiorstw własną sytuacją płatniczą,

— zredukuje w znacznym stopniu czynności manipulacyjno-techniczne kontrolerów dyspozycji.

Jak poważną „konkurencję” stanowi kredytowanie się wzajemne przedsiębiorstw dla kredytowania ban-

kowego we właściwym trybie, świadczy fakt, że w naszym oddziale na załatwianych w ciągu kwartału przeciętnie około 60 wniosków kredytowych przyjmuje się jednocześnie około 300 dyspozycji wstrzymania wypłat.

Wydać się, że realizacja tego wniosku, wymagającego na pewno jeszcze przedyskutowania, przyczyniłaby się w dużym stopniu do wydatnego oczyszczenia kartotek bankowych z przeterminowanych zobowiązań i jednocześnie do większego zacieśnienia współpracy między bankiem i przedsiębiorstwem na płaszczyźnie kredytowej, na czym nam, ze zrozumiałych względów, zależy.

TEOFIL GOŁĘBIEWSKI
Bielsko-Biała

O współpracy kontrolerów dyspozycji z komórkami kredytowymi w I Oddziale Miejskim NBP w Olsztynie

Komórka kontrolerów dyspozycji w I Oddziale Miejskim NBP w Olsztynie nie jest wyodrębniona w oddzielną sekcję, lecz stanowi komórkę wchodzącą w skład sekcji rachunkowości. Podlega ona bezpośrednio kierownikowi sekcji rachunkowości, podobnie jak komórka walutowa. Natomiast wieloosobowe stanowisko pracy „księgowość”, wchodzące również w skład sekcji rachunkowości, oraz stanowisko rozliczeń międzyoddziałowych nadzorowane są bezpośrednio przez starszego kontrolera, a tylko pośrednio przez kierownika sekcji. W ten sposób kierownik sekcji rachunkowości, liczącej ogółem 32 pracowników, sprawuje nadzór nad całą sekcją, opiekuje się szczególnie komórką kontrolerów dyspozycji.

Za takim rozwiązaniem organizacyjnym przemawia fakt, że kierownik — zachowując pełną dyspozycyjność w zakresie wieloosobowej sekcji — ma większe możliwości, jeśli chodzi o prawidłowy dobór pracowników na poszczególne stanowiska pracy w ramach sekcji, w wyznaczaniu zastępstw, w racjonalnym przydziale pracy poszczególnym stanowiskom i pracownikom, w dokonywaniu wymiany pracowników poszczególnych stanowisk pracy w celu praktycznego przeszkolenia ich w czynnościach innej komórki itp.

Komórka kontroli dyspozycji liczy osiem osób. Ilość przedsiębiorstw przydzielonych do obsługi jednemu kontrolerowi dyspozycji wynosi przeciętnie dziesięć przedsiębiorstw samodzielnych lub nie kontrolowanych.

Przy dokonywaniu przydziału przedsiębiorstw poszczególnym kontrolerom dyspozycji, obok takich elementów, jak wielkość podaży dokumentów rozliczeniowych przez przedsiębiorstwa, ilość wpłat gotówkowych itp., wzięto również pod uwagę zagadnienie współpracy z inspektorami kredytowymi, dążąc do tego, aby przedsiębiorstwa, prowadzone przez jednego inspektora, przydzielone były do obsługi jednemu a najwyżej dwóm kontrolerom dyspozycji. Stosowanie tej zasady ułatwia znacznie kontakty i wzajemną współpracę pomiędzy inspektorami i kontrolerami dyspozycji.

Aby współpraca pomiędzy inspektorem kredytowym i kontrolerem dyspozycji była owocna i dawała należyte efekty, inspektor kredytowy musi widzieć w kontrolerze dyspozycji jeżeli już nie równorzędnego partnera, to przynajmniej partnera orientującego się w podstawowych zagadnieniach, dotyczących kredytowania i kontrolowania przedsiębiorstw, jak również w ogólnych zagadnieniach ekonomicznych.

Wychodząc z tego założenia I Oddział Miejski NBP w Olsztynie objął wszystkich kontrolerów dyspozycji samokształceniem ekonomicznym, które zakończone zostało kollokwium sprawdzającym. Dokonano również pewnych przesunięć personalnych, mających na celu racjonalne wykorzystanie już istniejących i zapowiadających się na przyszłość umiejętności zawodowych poszczególnych pracowników.

Kontynuując następny etap szkolenia wszyscy kontrolerzy dyspozycji wzięli udział w cyklu odpraw szkoleniowych, prowadzonych przez wytypowanych pracowników wydziału planowania i kredytów. Tematem odpraw były zagadnienia dotyczące zasad kredytowania przedsiębiorstw, bankowej kontroli funduszu płac, finansowania inwestycji i kapitałnych remontów, planu kasowego itp. Celem tych odpraw było z jednej strony lepsze zapoznanie kontrolerów dyspozycji z problematyką wydziału planowania i kredytów, a z drugiej strony — bardziej szczegółowe zorientowanie inspektorów kredytowych w specyfice pracy kontrolerów dyspozycji oraz w możliwościach i przewidywanych efektach bliższej współpracy tych dwóch komórek.

Zarządzenie wewnętrzne dyrektora oddziału w sprawie współpracy kontrolerów dyspozycji z komórkami kredytowymi, wydane w oparciu o ZP B-56/61, zawierało szereg ustaleń precyzujących w szczególności formy i zasady tej współpracy. Między innymi kontrolerzy dyspozycji zobowiązani zostali do prowadzenia w zeszytach odpowiednich ewidencji z podziałem na poszczególne przedsiębiorstwa. W zeszytach tych odnotowywane są wszystkie nieprawidłowości występujące w obrocie pieniężnym i w rozliczeniach pomiędzy przedsiębiorstwami jak: nasilenie odmów akceptu przez odbiorców, nie uzasadnione akumulowanie środków, występowanie przeterminowanych zobowiązań, występowanie w nadmiarze wolnych środków na rachunku, nieterminowe składanie dokumentów na inkaso, trudności finansowe przedsiębiorstw w postaci braku środków na rachunku itp. Inspektorzy kredytowi obowiązani są do zaznajamiania się z uwagami zawartymi w omawianych ewidencjach nie rzadziej niż raz w miesiącu. O sprawach poważniejszych kontrolerzy dyspozycji informują bieżąco inspektorów kredytowych. Stwierdzone przypadki naruszeń i nieprawidłowości w rozliczeniach są odpowiednio wykorzystywane w pracy inspektorów kredytowych.

Czuwanie przez kontrolerów dyspozycji nad prawidłowością rozliczeń pomiędzy przedsiębiorstwami, jak również nad prawidłowością dysponowania środkami na rachunkach rozliczeniowych, pozwoliło na zlikwidowanie — prowadzonej poprzednio przez inspektorów kredytowych — ewidencji stanów rachunków bankowych i przeznaczenie wygospodarowanego czasu na czynności koncepcyjno-analityczne.

Dalszą formą współpracy pomiędzy kontrolerami dyspozycji i komórką kredytów jest udział zainteresowanych kontrolerów dyspozycji w komisijnym zatwierdzaniu wniosków kredytowych. W naszym oddziale od dłuższego już czasu stosowana jest zasada, że na posiedzenia komisji, powoływanych do zatwierdzania wniosków kredytowych, zapraszani są również przedstawiciele zainteresowanych przedsiębiorstw. Dotyczy to przedsiębiorstw, w których sy-

tuacja finansowa lub współpraca z bankiem nie jest zadowalająca.

Kontrolerzy dyspozycji, biorąc udział w tych komisjach mają możliwość bliższego zapoznania się z zagadnieniami występującymi w przedsiębiorstwach, jak również zgłoszenia pod adresem przedstawicieli przedsiębiorstw swoich uwag z zakresu spraw związanych z działalnością usługową banku. Nadmienić należy, że przedstawiciele przedsiębiorstw, biorący udział w posiedzeniach komisji kredytowej, którymi są z reguły dyrektorzy i główni księgowi lub kierownicy finansowi przedsiębiorstw, odnoszą się bardzo pozytywnie do omówionej formy współpracy. Również kontrolerzy dyspozycji, uczestniczący aktywnie w tych posiedzeniach, odnoszą bezsprzeczne korzyści, pogłębiając swoją znajomość obsługiwanego przedsiębiorstwa, jak również wiadomości o charakterze ogólnoeconomicznym.

Wychodząc z założenia, że tak zwane „uekonomicznienie” kontrolerów dyspozycji jest sprawą zasadniczą, od której zależy w dużym stopniu poziom i zakres wykonywanych czynności, oddział wprowadził — jako następną formę współpracy pomiędzy wydziałem planowania i kredytów i komórką kontrolerów dyspozycji — wspólne konsultacje. W konsultacjach tych biorą udział: naczelnik wydziału planowania i kredytów, główny księgowy oddziału, kierownik sekcji rachunkowości oraz zainteresowani inspektorzy kredytowi i kontrolerzy dyspozycji. Przebieg takiej konsultacji (narady) jest następujący: Właściwy inspektor kredytowy dokonuje charakterystyki przedsiębiorstwa z punktu widzenia działalności kredytowej, zaś kontroler dyspozycji podaje uwagi dotyczące obsługi. W wyniku dyskusji podejmowane są ustalenia dotyczące polityki kredytowej, jaka będzie stosowana wobec przedsiębiorstwa. Również kontrolerzy dyspozycji otrzymują wytyczne dotyczące sposobu załatwiania określonych spraw i wykonywania czynności.

Praktyka wykazała, że kontrolerzy dyspozycji zgłaszają w czasie konsultacji niejednokrotnie bardzo cenne uwagi, które wykorzystywane są następnie przez inspektorów kredytowych w ich pracy. Na przykład kontroler dyspozycji zgłosił, że w jednym z przedsiębiorstw hurtowych poważna ilość zamówień zapłaty nie jest akceptowana w przewidywanym okresie 30 dni. Żądania takie, po upływie terminu akceptu, zwracane są przez oddział, a przedsiębiorstwo reguluje należności poleceniem przelewu. Inspekcja przeprowadzona przez wydział kredytów zbadała omawianą sprawę i ustaliła przyczyny występowania tych nieprawidłowości, które stanowił nadmiernie wydłużony okres jakościowego odbioru towarów. Podjęte zostały następnie kroki w celu zlikwidowania

nieprawidłowości i jej skutków w postaci płacenia przez przedsiębiorstwa kar za zwłokę, a także występowania dodatkowych luzów finansowych.

W innym przedsiębiorstwie stwierdzone zostały przez kontrolera dyspozycji i zaawizowane komórce kredytów fakty nieterminowego fakturowania i opóźnionego składania na inkaso dokumentów rozliczeniowych. Ponadto składane dokumenty inkasowe zawierały wiele usterek formalnych. Konferencja przeprowadzona w przedsiębiorstwie, na której omówiono to zagadnienie, dała wynik w postaci radykalnej poprawy na wspomnianym odcinku pracy.

Uwagi i wnioski, zgłaszane przez kontrolerów dyspozycji inspektorom kredytowym, dotyczyły również takich spraw jak: terminowość odprowadzania utargów, prawidłowość dokonywania rozliczeń z jednostkami gospodarki nie uspołecznionej itp. W większości przypadków w wyniku tych uwag nastąpiło zbada-
nie spraw przez komórki kredytów i następnie wyeliminowanie nieprawidłowości.

Rozszerzenie zakresu czynności kontrolerów dyspozycji i tak pomyślana współpraca wymaga systematycznego instruowania i kontroli ze strony wydziału planowania i kredytów. Jeśli chodzi o instruktaż, to inspektorzy kredytowi udzielają go kontrolerom dyspozycji — niezależnie od wyżej podanych form — w czasie bieżących kontaktów.

Pracownicy wydziału kredytów przeprowadzają również kontrolę wewnętrzną z zakresu pionu A, w części dotyczącej kontrolerów dyspozycji jak: prawidłowość klasyfikowania obrotów gotówkowych do poszczególnych symboli planu kasowego, przestrzeganie przepisów o obrocie gotówkowym, legalność wypłat z rachunków rozliczeń inwestycyjno-remontowych i z rachunków funduszu zakładowego itp.

Nie znaczy to, że kontrole te przeprowadzane są wyłącznie przez inspektorów kredytowych, jednak udział w kontroli wewnętrznej pracowników wydziału planowania i kredytów stanowi istotny element współpracy pomiędzy omawianymi komórkami. Należyta współpraca pomiędzy kontrolerami dyspozycji i inspektorami kredytowymi może jednak istnieć, rozwijać się i być owocną tylko na tle dobrej współpracy i koleżeńskej atmosfery w całym oddziale. Dlatego też kierownictwo oddziału, jak również cała załoga powinni w pierwszym rzędzie dbać o utrzymanie właściwej koleżeńskej atmosfery w całym oddziale, na podstawie której dopiero można skutecznie realizować szczegółową współpracę zawodową pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi oddziału.

JAKUB KRAWCZYK
Olsztyn

LISTY DO REDAKCJI

Jerzy Libor z Oddziału Wojewódzkiego NBP w Katowicach w liście do redakcji mówi na temat roli męża zaufania w czynnościach kasowo-skarbowych. List ten w całości przytaczamy.

„Obowiązująca aktualnie Instrukcja Służbowa B/6 — Operacje kasowe — przewiduje instytucję „męża zaufania”, obecność którego przy ściśle określonych czynnościach i w wyraźnie sprecyzowanych sytuacjach ma gwarantować, że podczas nieobecności skarbnika operacje, wykonywane przez jego zastępcę wraz z pozostałym skarbnikiem, przeprowadzane będą w sposób nie naruszający (w sensie popełnienia przestępstwa) wartości gotówkowych oraz innych, za które on sam wspólnie z pozostałym skarbnikiem ponosi pełną odpowiedzialność materialną.

Funkcja męża zaufania jest więc niebagatelna, zważywszy, że została ona utworzona tak dla zapewnienia bezpieczeństwa wartości przechowywanych w skarbcu, jak również dla zabezpieczenia interesów (jeśli można użyć tego zwrotu) nieobecnego pracownika współodpowiedzialnego materialnie za te wartości.

Rola męża zaufania jest więc bardzo poważna, w praktyce jednak została ona spłycona, a ranga jej jest nie doceniana nie tylko przez oddziały operacyjne, ale również i przez wspomnianą instrukcję, w której ograniczono się do utworzenia tej funkcji, bez podjęcia jednak próby określenia:

— konkretnych czynności, które powinien wykonywać mąż zaufania — sam czy też wspólnie ze skarbnikiem,

— zakresu jego odpowiedzialności, bez której funkcja ta pozostanie fikcją.

Z przepisów aktualnie obowiązujących nie wynika bowiem żadne, nawet ogólnie sformułowane, wskazówki dla mężów zaufania, którzy z tych względów ograniczają się wyłącznie do asystowania, to znaczy do fizycznej obecności przy określonych czynnościach wymagających tego.

Zapytani o znajomość obowiązków, jaka na nich ciąży i o rolę, jaką w myśl intencji przepisów mają oni odgrywać — z reguły przyznają, że tego nie wiedzą. Sytuacji tej nie należy się zresztą dziwić,

skoro — niezależnie od braku konkretnych przepisów dla męża zaufania — funkcję tę pełnią najczęściej pracownicy nie znający nawet przepisów regulujących czynności wykonywane w skarbcu, ponieważ nie pracują oni w komórce kasowo-skarbowej.

Jak więc wyglądać będzie odpowiedzialność materialna skarbnika (punkt 375 IS B/6), który w oparciu o przepisy punktu 244 IS B/6 czasowo opuścił w ciągu dnia oddział, zdając funkcję swojemu zastępcy (który odtąd wszystkie operacje w skarbcu wykonywać powinien w obecności pozostałego skarbnika i męża zaufania) i który wracając pod koniec dnia do oddziału stwierdza w czasie uzgadniania stanu gotówki brak określonej kwoty? Formalnego przejęcia skarbcza w tym przypadku nie było, a więc skarbnik czasowo nieobecny, a nie jego zastępca, ponosi wraz z drugim skarbnikiem pełną odpowiedzialność materialną za stwierdzony brak. Tak przynajmniej zagadnienie odpowiedzialności reguluje paragraf 52 IS B/6.

Tymczasem, w pewnych określonych warunkach — a fikcyjność roli męża zaufania jak najbardziej temu sprzyja — brak powstać mógł zupełnie realnie (na skutek celowego działania czy też prostej omyłki) w czasie nieobecności skarbnika, to znaczy gdy funkcję pełnił jego zastępca w obecności męża zaufania, który jednak nie ma obowiązku sprawdzania wysokości przyjętych lub wydanych ze skarbcza wartości.

Jeżeli poszkodowany skarbnik nie udowodni — a szanse ku temu są raczej minimalne — że za stwierdzony brak nie ponosi winy, pokrywać musi wspólnie z drugim skarbnikiem kwotę braku.

Niedoskonałość roli aktualnego męża zaufania wymaga tego, aby instytucja ta uległa pewnej reorganizacji, jeśli ma spełniać zadania określone w jej założeniu. Skoro bowiem podejmujemy stale wysiłki w kierunku zabezpieczenia wartości drogą coraz bardziej precyzyjnego sformułowania odpowiednich przepisów, należałoby uczynić to samo dla zabezpieczenia interesu pracowników odpowiedzialnych za te wartości, tak aby niedomówienia w przepisach nie stały się dla nich przyczyną strat materialnych, nie zawnionych lub pozornie tylko zawnionych.

Wydaje się, że częściowe rozwiązanie omawianego problemu jest w zasadzie proste i wymaga jedynie:

a) nałożenia na mężów zaufania obowiązku czynnego współudziału przy czynnościach polegających na przyjmowaniu gotówki do skarbcza oraz wydawaniu gotówki ze skarbcza, przy czym powinni oni na dowód tego podpisywać „Zestawienia gotówki oddanej do skarbcza” (F-4867) oraz zapotrzebowania na gotówkę (F-4868),

b) objęcia mężów zaufania zasadą współodpowiedzialności materialnej w przypadku udowodnienia im, że zaistniała szkoda na skutek niewykonania lub nienależytego wykonania przez skarbników obowiązków wynikających z Instrukcji Służbowej B/6 była następstwem działania, jakie miało miejsce w obecności męża zaufania”.

* * *

Do redakcji wpłynął również list **Sławomira Guttmajera z Oddziału Wojewódzkiego NBP w Łodzi** na temat szkolenia zawodowego pracowników bankowych, który publikujemy poniżej.

„Jako uczestnik, wykładowca i kierownik różnych kursów szkoleniowych, organizowanych centralnie lub na szczeblu wojewódzkim Narodowego Banku Polskiego, mam często okazję uzupełnienia własnych obserwacji na temat stosowanego obecnie systemu szkolenia uwagami pracowników szkolonych lub już przeszkolonych — z oddziałów operacyjnych. Okazuje tego rodzaju nastroczają również dyskusje kuliarnowe na naradach, odprawach oraz pobyty instruktażowe w oddziałach.

Ogólna ocena kursów zmierzających do podniesienia poziomu wiedzy fachowej poszczególnych grup pracowników NBP jest pozytywna. Zarówno zakres materiału szkoleniowego, jak i dobór wykładowców umożliwia, przy dobrych chęciach uczestnika szkolenia, osiągnięcie realnych korzyści.

Jakie są wobec tego braki form szkolenia? Wydaje się, że głównym brakiem systemu szkolenia zawodowego w NBP jest brak kursów o określonym efekcie końcowym.

Obecnie organizowane kursy dają pracownikom duże korzyści osobiste w postaci pogłębienia znajomości wykładanych zagadnień oraz świadectwa ukończenia kursu, oparte o mniej więcej szczegółowy egzamin i ... — tu właśnie następuje punkt nie wyjaśniony — co w stosunku do oddziału macierzystego daje pracownikowi ukończenie kursu?

Prawdopodobnie pracownik, który zwróciłby się z tego rodzaju pytaniem do dyrektora swego oddziału, nie otrzymałby odpowiedzi zadowalającej. W praktyce pracownik taki nie widzi też realnych skutków ukończenia kursu w postaci premii, awansu lub ustawienia w hierarchii bankowej.

Wydaje się, że niezależnie od kursów doskonalących, prowadzonych obecnie dla dyrektorów, naczelników itp., powinno być wprowadzone szkolenie „docelowe”. Przez szkolenie docelowe rozumiem szkolenie „na dyrektorów”, „na naczelników”, „na głównych księgowych” itd.

Pracownik, mający kwalifikacje w sensie wykształcenia, zmysłu organizacyjnego, stażu, dobrej opinii ogólnej, powinien być przez oddział typowany — za zgodą tego pracownika — na szkolenie, którego zakończeniem będzie poważny egzamin, świadczący o pełnych kwalifikacjach szkolącego się na stanowisko na przykład naczelnika wydziału. Forma szkolenia jest mniej ważna, decydujący byłby teoretyczny egzamin oraz praktyczne wykazanie wiadomości w toku delegacji w oddziale szkoleniowym.

Egzamin dawałby konkretne, „jawne”, zaliczenie pracownika do rezerwy kadrowej NBP, pierwszeństwo w awansie i perspektywę objęcia w przyszłości stanowiska odpowiadającego zakresowi egzaminu (niekoniecznie w swoim oddziale).

Jest niewątpliwie wielu pracowników w NBP, którzy w ten właśnie sposób chcieliby „ustalić” swoją przyszłość w banku, jest wielu, którzy nie będą mieli takich aspiracji i odmówią propozycji złożenia egzaminu. Wprowadzenie szkolenia docelowego pozwoli na stworzenie grup pracowników na różnych szczeblach stanowisk bankowych, gotowych w każdej chwili do objęcia danego stanowiska i mających do tego pełne kwalifikacje. Pozwoli ono ponadto pracownikom oddziałów na prowadzenie bardziej planowego życia osobistego, opartego o skonkretyzowane możliwości pracy i możliwości awansowe w NBP.

Z drugiej strony znikną wszelkie „złudne nadzieje” na karierę nie opartą o rzetelne kwalifikacje, znikną ambicjonalne gry i gierki, tak często utrudniające prawidłowy tok pracy zespołu czy nawet wydziału, zmniejszy się fluktuacja i odpływ pracowników szukających perspektyw poza bankiem, zmniejszą się trudności z obsadą kierowniczych stanowisk w oddziałach operacyjnych i wojewódzkich.

Zestawienie stanowisk objętych szkoleniem docelowym, zakres egzaminu na poszczególne stanowiska oraz warunki konieczne do uzyskania prawa składania egzaminu powinny być podane do wiadomości ogółu pracowników.

Wydaje się, że szkolenie docelowe byłoby pierwszym etapem pracy z wytypowanymi pracownikami, poprzedzającym specjalne szkolenie polityczno-ekonomiczne i zawodowe, mające na celu wychowanie właściwych kandydatów na kierownicze stanowiska w banku, decydujące o ogólnym poziomie realizowanych zadań”.

Artykuły prosimy nadsyłać w dwóch egzemplarzach maszynopisu pisanego po jednej stronie, z dużym marginesem, podwójnym odstępem między wierszami oraz podawać oddział, imię i nazwisko autora

Nadesłanych maszynopisów Redakcja nie zwraca

Wydawca: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ul. Poznańska 15, tel. 8-60-71 w. 91

Redaguje Kolegium Redakcyjne w składzie: redaktor naczelny — L. Laskowski; sekretarz redakcji — J. Domagalska, redaktorzy działów: W. Kieżun, W. Machowski, W. Pruss, S. Przywecki, Z. Saldak

Rada Programowa: E. Boroń, W. Boratyński, Z. Fedorowicz, L. Gluck (przewodniczący), A. Kiesler, Z. Madej, K. Niemiński, G. Ogryczak, W. Pawlik, Z. Pirożyński, P. Sulmicki.

Redakcja i Administracja: Narodowy Bank Polski, Biuro Ekonomiczne, Warszawa, ul. Warecka 10.

Druk ukończ. w październiku 63 r. Nakł. 5.000 egz. Pap. druk. sat. VII kl. 60 g. Ark. wyd. 7,8. Ark. druk. 5,5
Stołeczne Zakłady Graficzne. D. W. Zam. 717 — L-90.

CDMP